

LE MONDE DES SOCIÉTÉS DE SERVICE
EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION
ET DE LA COMMUNICATION

Riana ANDRIEUX

Le monde des Sociétés de Service
en Technologie de l'Information
et de la Communication
SSTIC
Caméra Subjective

Éditions Bénévent

Le Monde des Sociétés de Service en Technologie de l'Information et de la Communication

- SSTIC -

Société de Service en Ingénierie Informatique (SSII) ou en
Télécommunications et Réseaux (SSTR) - Conseils en Haute
technologie ou Conseil et Ingénierie en Technologies avancées
etc.

Camera Subjective

*Quel que soit leurs parcours : BTS, DUT, DEA/DESS, Écoles
d'Ingénieurs ou de Commerce, avec de l'expérience à leur actif,
ou fraîchement diplômés, qu'ils soient informaticiens,
physiciens, des télécommunications, biologistes, ou autres, avec
des réelles ambitions de carrière
ou par manque de choix, la plupart passe, un jour ou l'autre,
par la case des Sociétés de Service.*

© Éditions Bénévent, 2007

Envois de manuscrits :
Éditions Bénévent — B.P. 4049 — 06301 Nice Cedex 4

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

BIOGRAPHIE

Riana Andrieux est né le 16 septembre 1972 à Madagascar. Il est Français issu de l'immigration. Il est arrivé à l'âge de 16 ans à l'île de La Réunion, où il a obtenu son baccalauréat scientifique ainsi que son DEUG de Science. Riana Andrieux a ensuite effectué son 2^e cycle en Physique fondamentale à Nantes. En 1997, il a obtenu son DEA de Mécanique et Énergétique de l'Université de La Réunion en collaboration avec l'Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL). Il a validé son diplôme par un stage de 8 mois chez DASSAULT AVIATION sur la modélisation des transferts thermiques dans les ailes d'avions.

Après son service militaire, Riana Andrieux a commencé en 1998 comme ingénieur débutant en télécommunication chez ATOS ORIGIN, qui un an plus tard l'a ensuite envoyé, sur sa première mission initiatique, en prestation de service chez SIEMENS pour effecteur des projets de télécommunication mobile (GSM).

En mars 2000, il a tenté l'aventure à l'étranger en se faisant recruter par ALTRAN NETHERLANDS, où en plus de ses tâches d'aide à la prospection et à la qualification de projets, il a été envoyé à Eindhoven pour une mission de prestation de service au sein de

PHILIPS MEDICAL SYSTEM pour réaliser l'intégration d'application de traitement d'images médicales. En septembre 2001, Riana Andrieux a voulu élargir l'horizon de ses connaissances en faisant un MBA (Master in Business and Administration) à Londres, mais il a dû abandonner au bout de 3 mois d'études pour manque de financement. En effet, les promesses de prêt des banques françaises ne se sont jamais concrétisées.

En avril 2002, après 5 mois de chômage en plein milieu de crise économique, il a décidé de reprendre son habit de consultant, ou cette fois il a été embauché directement par le client: VERITY qui est un fournisseur de solutions logicielles permettant aux entreprises d'exploiter leur capital intellectuel. Il a été formé à Calgary au Canada pendant 2 mois avant de prendre son poste d'ingénieur spécialiste de produits VERITY à Utrecht aux Pays-Bas. Suite à un licenciement économique en décembre 2002, Riana Andrieux est retourné en France, où il a travaillé pour la Direction des Relations Internationales du CNRS comme Ingénieur de Projets Européens. Vers la moitié de l'année 2004, Riana Andrieux a décidé de retourner travailler à l'étranger en se faisant recruter par AXEN, une société de service Belge, pour fournir de la prestation de service sur les moteurs de recherche chez FORTIS BANK à Bruxelles. En début d'année 2005, Riana Andrieux est devenu consultant indépendant en Belgique où il a commencé par des missions chez FUJITSU. Ensuite, à travers GETRONICS Belgique, une autre société de Service, il a effectué diverses missions de prestation de services, soit de formation ou soit de consultation technique, pour différentes Direction Générale (DG) de la Commission Européenne. Riana Andrieux a effectué également une mission, sur les moteurs de recherche, à Lausanne chez PHILIPS MORRIS INTERNATIONAL à travers BLUE INFINITY, une société de service suisse basée à Genève.

Aujourd'hui, Riana Andrieux est consultant indépendant en management de projets chez SHELL GLOBAL SOLUTIONS à La Haye aux Pays-Bas.

PRÉFACE

*« Quand on travaille pour plaire aux autres on peut ne pas réussir,
mais les choses qu'on a faites pour se contenter soi-même
ont toujours une chance d'intéresser quelqu'un »*

[Marcel Proust]

Extrait des Pastiches et mélanges

Les raisons qui m'ont poussé à donner ma version des faits sur les us et coutumes des Sociétés de Services en Technologie de l'Information et de la Communication se déclinent tout simplement comme une pièce en trois actes :

Acte 1 – La découverte des SSTIC

Je suis arrivé en SSTIC par un étrange mélange de hasard et d'absence de choix, sans rien connaître du monde des prestations de service. J'ai une formation universitaire en Physique, avec une spécialisation en mécanique et énergétique. Comme toute ma promotion, je me voyais déjà être embauché par une grande entreprise française, pour faire de la recherche et du développement dans le secteur de l'industrie. On se voyait chez THALES, Dassault Aviation, l'ONERA etc. Certains, pas souvent les meilleurs mais les plus tenaces, se sont lancé à faire

un doctorat, juste pour reculer l'échéance de la recherche d'emploi ou pour poursuivre leurs passions. On se sentait forts, capables de décrocher un boulot de rêve, bref, c'était le temps des illusions. Au fur et à mesure des envois de CV restés sans réponse, tout le monde a vite déchanté. C'est là qu'on a commencé à comprendre qu'aucun d'entre nous n'avait les bons diplômes, et que le marché n'avait pas besoin de physiciens universitaires comme nous. Ceux issus des grandes écoles étaient traités tout différemment. Je constate toujours cette suprématie aujourd'hui, malheureusement. Certains ont réalisé également, que non seulement ils n'avaient pas le bon diplôme, mais qu'en plus, ils ne vivaient pas au bon endroit.

Que faire pour sortir de cette impasse ? Émigrer ? Oui, on est tous venus à Paris, certains ont osé l'étranger tout de suite. Changer de parcours, se lancer dans d'autres études ? Certains de mes condisciples, en désespoir de cause, se sont inscrits aux concours pour devenir profs de physique ou de mathématique ou tout simplement professeurs des écoles. D'autres, comme moi, ont préféré le changement de parcours : à l'époque, il paraissait que le marché de l'informatique et de la télécommunication vivait son âge d'or, et qu'il y avait un gros manque de main-d'œuvre. On entendait même que des géographes ou historiens de formation s'orientaient vers les sociétés de services en télécommunication ou en informatique. C'était un domaine qu'on ne connaissait pas, mais on a tout de même envoyé nos CV. Et là, les entretiens d'embauche nous sont tombés dessus, les uns à la suite des autres... Soudainement, après des mois de galère, on avait l'embarras du choix, ou plutôt le choix de l'embarras pour certains. Et ça se révélait assez embarrassant, justement, parce que l'univers dans lequel nous allions nous lancer nous était totalement inconnu, et qu'il n'existait aucun article ni ouvrage de référence pour nous aider à l'appréhender. Ainsi, j'ai estimé nécessaire de

commencer ce livre par une présentation assez globale mais subjective des différents composants importants ainsi que les raisons d'être des SSTIC dans le *Chapitre I – Vue simplifiée des SSTIC*.

Malgré ce manque d'informations sur ces types de sociétés, on a foncé : un travail avec un CDI, ça ne se refuse pas ! Surtout en France, où le CDI représente le sommet en terme de sécurité de l'emploi... Même si nos périodes d'essai étaient de trois mois, voire renouvelables trois autres mois (donc six mois), cela représentait un certain risque que nous avons accepté, tellement on était confiants en nos capacités de durer et de s'imposer.

Au début, le monde des SSTIC paraissait extrêmement obscur : personne ne comprenait bien quel était le rôle du manager ou commercial, ses relations avec les consultants et le client, où j'en parle longuement dans le *Chapitre IV – La relation Manager – Consultant*. De même, on avait du mal à cerner qui étaient les clients, ces mystérieux « grands comptes », et aucun d'entre nous ne pouvait se targuer de savoir exactement quelles perspectives de carrière nous attendaient. On se demandait également quel genre de personnes se retrouvait en SSTIC, tant aux postes de managers que de consultants : quelle formation faut-il avoir, quelle attitude fonctionne le mieux pour se faire engager ? Comment faire coïncider les intérêts des recruteurs à nos ambitions, qui pour tout dire restaient flous dans l'univers des SSTIC. Toute cette interrogation est devenue le sujet du *Chapitre II – Le profil des Consultants*. Lors de mon parcours universitaire, je ne savais pas que, moi aussi, je pouvais intégrer ces sociétés de service.

Les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent.

Quand j'ai enfin intégré les SSTIC avec des personnes qui ne sont ni spécialistes en Informatique, ni en Télécommunication, on

nous a alors donné une chance de suivre une formation, tant en télécommunication qu'en nouvelles technologies informatiques. Puis nous nous sommes retrouvés à ne rien faire, à écouter le manager ou commercial qui nous disait qu'il fallait attendre les missions. C'était la mystérieuse période de l'inter-contrat, terme qu'aucun d'entre nous n'avait entendu auparavant. Que fallait-il faire ? Rester oisif ou concentré ? Personne ne nous disait comment il fallait occuper nos journées, et pourtant on continuait à être payés sans même travailler. Voilà pourquoi j'ai estimé important d'étaler ma version des faits au *Chapitre VIII – L'inter-contrat (IC)*, afin de mieux présenter l'IC et les différentes actions que l'on peut mener si jamais l'IC devient pesant.

Acte 2 – De la réussite à l'échec

Du jour au lendemain, la réussite a semblé s'installer dans nos vies, grâce aux SSTIC. Après toutes ces années passées à étudier, à nous faire violence pour décrocher des diplômes, le travail venait à nous avec une facilité déconcertante. Et souvent, aussi, avec une rapidité qui nous empêchait de saisir tous les enjeux économiques. Rapidement, la France ne m'a plus suffi, on m'a offert du travail en Irlande, mais comme mon anglais était médiocre, j'ai préféré partir aux Pays-Bas, où l'anglais des Néerlandais était plus compréhensible, et où les missions se trouvaient avec la même aisance. Mais j'ai vite ressenti une certaine lassitude, j'avais l'impression de ne pas évoluer, de piétiner en enchaînant des missions qui se ressemblaient toutes. J'en avais marre d'être consultant en SSTIC, avec cette forte impression d'être la matière grise que des marchands vendent sans état d'âme. J'ai eu envie de devenir commercial ou manager, parce que ça me semblait être l'échelon supérieur, la suite logique de mon ascension sociale. On s'est habitué à passer d'une classe à une autre, supérieure, pendant les années d'études que l'on trouve

presque normal de passer d'un statut à un autre supposé supérieur, dans l'univers professionnels. Après avoir donné ma démission à ma SSTIC, je suis retourné sur les bancs de l'école : j'ai fait un MBA à Londres, dans le but de me diriger vers le management d'entreprise. Mais ma reconversion n'était pas bien préparée, et comme un malheur n'arrive jamais seul, la conjoncture économique était au plus mal : je n'ai trouvé ni bourse ni banque pour me prêter de l'argent afin de me financer mon projet, mes rêves étaient peut-être trop ambitieux, j'ai donc dû abandonner le MBA, et soudainement je dévalais les marches à reculons, perdant toute ma motivation, obligé de faire une croix sur mes ambitions, abandonné par bon nombre de mes amis, surtout ceux de circonstances. J'étais sans domicile et chômeur sans revenu, et sans pouvoir même prétendre à toute autre aide sociale en France à cause de mon séjour à l'étranger.

Comme je n'avais pas de réseau assez solide pour rebondir rapidement, ma chute a continué inexorablement jusqu'au plus bas. Mon domicile était constitué de canapés de quelques amis « bienveillants ». C'est là que j'ai compris l'importance des réseaux sociaux, qui fournissent le coup de pouce nécessaire quand ça va mal. D'où l'intérêt du *Chapitre VI – Les Réseaux*, et mon envie de souligner qu'au-delà des aspects techniques, l'univers en général, et celui des SSTIC en particulier, est avant tout relationnel et interactionnel. Je n'oublierai jamais la formidable aventure humaine avec ces consultants que j'ai rencontrés ici et là lors de mes missions ou dans les villes où je me suis trouvé. Certains de ces compagnons de fortune ont fait leur route, d'autres sont devenus tout simplement mes meilleurs amis, et tous ont contribué à un moment ou à un autre à mon épanouissement dans ma vie professionnelle et privée. Après six mois de galère, j'ai été embauché par une entreprise leader dans le domaine des portails électroniques. Cette fois-ci, j'étais de l'autre

côté du mur, celui du client. J'ai fait deux mois de stage au Canada, pour être par la suite affecté à Utrecht, aux Pays-Bas. Tout se présentait bien mais ça n'a pas duré : la crise économique devenait vraiment aiguë, et j'ai été balayé avec les nombreux licenciements économiques de ma compagnie. Cela arrive, le plus important est de croire qu'il y a une issue au bout du tunnel.

*Quand on a tout perdu, on a cette liberté immense
de choisir ce que l'on veut...*

Je commençais à croire que cet univers n'était vraiment pas fait pour moi, que je sois du côté des consultants ou des clients. Mais j'avais vraiment envie d'être prestataire de services dans la haute technologie, et je me suis petit à petit rendu compte que, finalement, je pouvais tout aussi bien devenir indépendant. Certes, ce n'est pas un CDI, mais j'avais cette envie de me construire par moi-même. Quel besoin avais-je d'un manager ou des ressources humaines pour gérer ma carrière ? Souvent, ces gens font primer les intérêts de la SSTIC aux détriments du développement de leurs consultants. Dans le dernier chapitre de ce livre, j'évoquerai les différentes possibilités de changement de carrière, car il y a aussi une vie après les SSTIC. Au fur et à mesure de ma réflexion, j'en suis également arrivé à partager la conclusion que si le xx^e siècle était celui de l'industrie, le XXI^e sera celui services : d'où mon envie de contribuer à la littérature existante sur le sujet.

Acte 3 – Ma définition de la réussite

Pour moi, réussir ma vie c'est pouvoir sentir mon utilité dans la société. Les SSTIC offrent à chacun des moyens de construire une carrière et de trouver ce qui lui convient, mais il faut en connaître les rouages. Pour trouver sa place, pour s'intégrer, pour

survivre au sein d'une SSTIC, mieux vaut connaître et comprendre son fonctionnement. C'est à cela que j'ai eu envie de contribuer à apporter ma vision, certes subjective, en partageant mon expérience, en espérant éclairer ceux qui s'intéressent au monde des SSTIC, ceux qui veulent s'y lancer ou ceux qui ne s'y sentent pas à leur place. J'espère les inciter à la réflexion, tant sur eux-mêmes que sur leur environnement professionnel, pour que le travail cesse d'être un réflexe mécanique et devienne un biais de réussite et de réalisation de soi.

*L'exemple est le plus beau cadeau que l'on puisse offrir
à la génération d'après...*

Ma seule ambition est de laisser une modeste empreinte, celle de ma vision des SSTIC. J'espère qu'après cela, chaque étudiant, consultant ou manager se montrera plus curieux, car la curiosité est à la base de la créativité. Et je pense que c'est en étant créatif qu'on trouve sa voie. Nous devons tous être architectes de nos vies. Si ce livre pouvait contribuer, un tant soit peu, au choix des métiers des jeunes en passe de franchir le seuil du monde professionnel, ou encore au développement de carrière de ceux qui sont déjà consultants ou managers, alors, j'aurais été un exemple utile...

*« If your actions inspire others to dream more, learn more,
do more and become more, you are a leader. »*
John Quincy Adams

Pour résumer, de façon très subjective, le but de ce livre est donc de parler de la vie d'un consultant ou d'un commercial dans des sociétés de services en technologies de l'information et de la communication. J'illustrerai mes propos par des anecdotes vécues par moi-même ou par mes amis, qui n'ont connu

que des sociétés de services au cours de leurs vies professionnelles.

J'essaierai même de décrypter les pratiques des SSTIC parfois occultes, et de souligner les perspectives de carrière qu'elles offrent.

J'ai également l'ambition de montrer qu'il est possible de s'épanouir et de trouver sa place professionnellement dans les sociétés de services. Ma caméra subjective tâchera, de manière humble et sans condescendance, de donner quelques conseils pratiques qui pourraient faciliter l'intégration dans cet univers et éviter quelques mauvais moments. Qu'on considère mon discours comme celui d'un grand frère qui conseille son cadet, afin que celui-ci trouve ses marques sans tomber dans les mêmes pièges que son aîné. Toujours de manière relativement subjective, mon propos portera sur les bonnes attitudes à adopter pour réussir au mieux, et sur les mauvaises habitudes à éviter. Finalement, je tenterai de donner quelques clés concernant l'épanouissement personnel qu'on pourrait trouver dans une société de services.

Organisation de l'ouvrage

Cet ouvrage est divisé en 10 chapitres qui recouvrent tous les composants indispensables à connaître et à maîtriser pour réussir son passage dans les Sociétés de Service. Le lecteur est libre d'apprécier sa lecture dans l'ordre de son choix. Chaque chapitre est accompagné d'anecdote vécue par des consultants ou des managers déjà en poste afin de mieux illustrer la vision exposée.

- **Chapitre 1 – Vision simplifiées des SSTIC :** ce premier chapitre installe le décor et tente de donner une définition ainsi que l'essence même des Sociétés de Services. Il décrit également les différents composants et les acteurs princi-

paux (le triangle commerciaux, consultants et clients) que l'on peut trouver dans ce type de Sociétés du domaine tertiaire.

- **Chapitre 2 – Les consultants :** ce chapitre traite du profil des consultants ainsi que de la diversité de leurs origines aussi bien sociales que scolaires (DEA/DESS, Écoles d'Ingénieurs ou de Commerce etc.). Il passe en revue également les différentes motivations de chacun à choisir cette voie du consulting comme choix (ou non choix) de carrière. Enfin, il parle aussi des modes de sélection et des qualités requises pour travailler dans les Sociétés de Services.
- **Chapitre 3 – La qualification de projets :** ce chapitre porte une analyse sur ce moment capital où la Société de Services, à travers son commercial, présente le consultant, celui ou celle qui effectue la prestation de Service, au client (les Grands Comptes, PME, etc.). Il décrit la phase de préparation, l'attitude à adopter, et l'impact de la réussite ou non de ce genre de réunion. Ce chapitre propose plusieurs techniques pour réussir brillamment ce type de réunions commerciales.
- **Chapitre 4 – La relation entre les commerciaux et les consultants :** ce chapitre porte un regard sur le rapport dans l'inévitable collaboration, parfois difficile et souvent conflictuel, entre les commerciaux et les consultants. Il offre la vision des consultants à l'égard des commerciaux, et inversement, le regard des commerciaux envers les consultants. Il propose également une approche pour mieux gérer ce type de relation.

- **Chapitre 5 – Le conflit entre commerciaux et consultants :** La relation décrite au chapitre 4 débouche souvent sur un conflit, entraînant parfois une démission du consultant. Ce chapitre détaille les types de divergences entre commerciaux et consultants. Il détaille aussi les effets néfastes et propose une méthode de gestion de conflits, notamment en insistant sur le rôle des consultants seniors.
- **Chapitre 6 – Les réseaux :** Le réseau social joue un rôle très important dans le développement de carrière des consultants ou des commerciaux. Ce chapitre passe en revue les différents types de réseaux et ses effets bénéfiques pour le développement tout simplement de soi. Il traite aussi de la création et de l'indispensable maintien de ces réseaux.
- **Chapitre 7 – Un bon consultant – synonyme de réussite :** ce chapitre tente de définir la notion de réussite pour un consultant dans une Société de Service. Cette notion passe forcément par la qualité du consultant. En effet, on décrit dans cette partie les caractéristiques d'un bon consultant ainsi que quelques conseils pour y parvenir. Un bon consultant est un expert dans son domaine.
- **Chapitre 8 – L'inter-contrat (IC) :** ce chapitre traite du moment et de ses effets pervers où le consultant se retrouve à rien faire, à savoir sans mission tout en continuant d'être payé par son employeur, au siège de sa Société de Services. Ce chapitre pose un regard critique sur les IC sous différents angles, et propose également diverses façons aussi bien de mieux les gérer que d'en tirer un maximum d'avantages.

- **Chapitre 9 – La fin ou l'inévitable divorce :** ce chapitre décrit ce moment, et les doutes qui l'accompagnent, où l'on a envie de voir ailleurs si l'on y est. Cette partie décrit l'indispensable préparation avant toute démission ou changement d'horizons. Il brosse également les différents types possibles de reconversion, y compris sortir des sentiers battus, selon l'aspiration de chacun.
- **Chapitre 10 – conclusion – la réussite est un concept tout relatif :** ce dernier chapitre offre ma version personnelle sur la réussite, les Sociétés de Service. Afin d'inciter le lecteur à s'interroger s'il a vraiment le métier qu'il mérite, j'y ai ajouté quelques versions personnelles de consultants, de mes compagnons de fortune que j'ai croisés, ici et là, lors mes différentes missions de consulting partout en Europe au sein de plusieurs SSTIC.

D'abord, l'ensemble de ces chapitres s'adresse principalement aux consultants et aux commerciaux déjà en poste qui, dans un premier temps, désirent approfondir leurs connaissances de l'univers des Sociétés de Services, et qui, dans un deuxième temps, souhaitent explorer la meilleure façon de progresser encore avec leurs carrières. Ensuite, cet ouvrage peut également aider, dans leurs choix de carrières, les jeunes fraîchement diplômés (DUT/BTS, DEA/DESS, Écoles D'ingénieurs ou de Commerces etc.) en passe de franchir le pas du monde du travail. Enfin, tout lecteur désireux ou curieux de s'intéresser à l'environnement, vu de l'intérieur, des Sociétés de Services peut trouver dans ces chapitres, non pas la vérité absolue, mais une vision proche de la réalité des quotidiens des consultants et commerciaux. Cet ouvrage peut servir modestement de guide, de mode d'emploi ou encore de direction à

suivre pour se trouver avec soi-même et ses propres objectifs dans les SSTIC.

CHAPITRE I

Vue simplifiée des SSTIC

*« L'organisation émane des grands esprits,
l'humain procède des petits. »
Stefan Zweig*

La seule chose constante dans la vie est le changement, et c'est tellement indéniable dans le siècle où l'on vit. Ainsi va, par exemple, l'ordinateur, qui en remplacement des chiens ou des chevaux, est devenu le meilleur ami des hommes. Ainsi va des pronétariats cher à Joël de Rosnay, où les pronétaires sont ceux qui sont pour et sur le Net. Ainsi va des récompenses au sein des sociétés, décernées au meilleur employé du mois, voire de l'année, là où la célébration des 15 ans de carrière est devenue un fait rarissime. La structure du marché du travail a beaucoup évolué, aujourd'hui, on peut passer d'une compagnie à l'autre facilement, surtout si l'on travaille pour les sociétés de services. Certes, si certains ingénieurs ou techniciens continuent à travailler dans des usines de construction, d'autres viendront uniquement par le biais des sociétés de prestation de services pour effectuer une tâche déterminée, qui n'est pas définie à long terme, et qui ne nécessite pas de création d'emploi en tant que tel

au sein de l'entreprise. La mission de ces ingénieurs ou techniciens consiste généralement à rendre un service de façon ponctuelle sur un bout d'un projet ou sur le projet en entier. Par ailleurs, la tendance actuelle des entreprises va de plus en plus vers l'externalisation, l'assignation d'une tâche à une tierce partie, c'est-à-dire une société de services. Une grande partie du marché du travail s'est construite autour du service, d'ailleurs, ne dit-on pas que le XXI^e siècle est celui du service ?

La révolution technologique du XX^e siècle a fait de la Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) un élément central de nos sociétés, et ce sont elles qui, parfois déterminent le facteur de réussite d'une entreprise. Il se dit d'ailleurs que le monde des TIC est un des facteurs majeurs de la croissance économique et des mutations sociales. Ne dit-on pas que le taux de chômage réduit outre manche est en partie dû au choix de son gouvernement de l'économie de Service ?

L'embrouillamini des acronymes

Il est surtout question de dénomination

On entend souvent parler de Conseil en Haute Technologie ou de SSII (Société de Service en Ingénierie Informatique), de SCI (Société de Conseils en Ingénierie), ou encore de SSTR (Société de Services en Télécoms Réseaux). La dénomination n'étant qu'une affaire de style, car la substance est la même. On s'accordera pour dire qu'il s'agit de sociétés de services en ingénierie informatique et télécommunications, ou encore en électronique, etc., nébuleuse qu'on peut grouper sous l'appellation TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

Tout au long de ce livre, on retiendra donc la dénomination SSTIC pour Société de Service en Technologie de l'Information et de la Communication. Ainsi, aucun secteur, de l'informatique

aux télécommunications en passant par les réseaux et l'électronique, ne sera oublié.

On notera que certaines SSTIC importantes, devenues un peu prétentieuses, préfèrent qu'on se réfère à elles par l'utilisation jugée subtile des mots comme consulting, conseil international ou encore conseil en innovation... Derrière tout cela se cache toujours la même réalité, les mêmes méthodes de travail, c'est-à-dire fournir un service précis dans un temps délimité à un client donné.

Définition générale de la SSTIC

Une SSTIC est donc une société du secteur tertiaire, dont l'objectif est d'apporter à un client un service qui relève du domaine des TIC. Ces services, réalisés par les ingénieurs ou consultants de la SSTIC, consistent à assurer la réalisation de diverses tâches temporaires, jusqu'à leur finalisation. Au sens économique, le client est donc un acheteur de services, et la SSTIC un fournisseur. Parmi les clients, on rencontre beaucoup de « grands comptes », il s'agit du nom donné aux grandes entreprises telles que THALES, SIEMENS, BNP Paribas, AIRBUS, AIR FRANCE, etc.

Les SSTIC offrent certaines ressemblances avec les agences d'intérimaires, mais le statut des employés y est fondamentalement différent. En effet, le consultant touche un salaire fixe qui ne s'interrompt pas avec la fin de sa mission, et il bénéficie également des avantages sociaux relatifs aux contrats à durée indéterminée.

Les raisons des recours à une SSTIC plutôt qu'une embauche

On peut légitimement se demander pourquoi le client n'embauche pas directement, surtout quand on sait que la durée d'une

mission varie entre trois et dix-huit mois, voire des années. Personnellement, je connais des consultants appartenant à des SSTIC qui sont toujours chez le même client au bout de 6 ans de service. Un élément de réponse est peut-être à trouver du côté du processus d'embauche long et coûteux, mais surtout dans la spécialité française de la fameuse flexibilité, qui pousse à se défaire plus facilement d'un prestataire que d'un employé. Cette valeur centrale dans notre système présente des avantages pour les employés déjà en place, et des inconvénients pour les jeunes diplômés à la recherche de travail. Mais mon but n'est pas de faire de politique dans ce livre.

Il n'est néanmoins pas rare qu'au bout de quelques mois, un consultant reçoive une offre d'engagement d'un client. Les clauses du contrat interdisent généralement à l'ingénieur d'intégrer le grand compte pour lequel il a travaillé, mais la plupart des SSTIC laissent faire, afin de ne pas se brouiller avec le client important. Mais pour éviter la fuite des consultants, elles disposent d'une arme redoutable : les formations. Parfois très onéreuses, celles-ci sont offertes au consultant qui devra toutefois les rembourser s'il s'en va avant un certain laps de temps (en général, trois ans après la formation). Il s'agit donc d'un point du contrat auquel le consultant doit se montrer particulièrement attentif.

Avantage pour les consultants

Du côté des ingénieurs, les avantages d'une SSTIC sont multiples. Lorsque le climat économique est favorable, le secteur représente une manne financière non négligeable. À ceux que l'immobilisme dérange, il offre la possibilité d'être très mobile, en changeant régulièrement d'entreprise, voire en travaillant à l'étranger. L'enchaînement des missions permet de dynamiser sa carrière, de sans cesse mettre à jour ses compétences et ipso facto enrichir son CV.

Le revers de la médaille

Cependant, on le verra, cela ne va pas sans certains revers : il peut arriver que l'ingénieur se trouve obligé de travailler sur un projet qui ne correspond pas à ses aspirations ou encore qu'il se retrouve sans mission pendant un laps de temps. De plus, l'aspect temporaire des missions crée un climat d'instabilité et ne permet pas toujours au consultant de s'intégrer de manière conviviale au sein de la société et dans la vie elle-même.

La fragilité du statut des SSTIC

Si le consulting est une solution bien pratique pour les entreprises, c'est surtout parce que les prestataires constituent un effectif maniable, qu'elles peuvent augmenter ou diminuer rapidement. En cas de crise économique ou de conjoncture défavorable, les SSTIC sont les premières à souffrir : les clients, soucieux de faire des économies, n'investissent plus dans les petites missions de côté telles que la recherche avancée ou certains développements exploratoires. Ils estiment qu'elles peuvent se passer d'un certain nombre de services pour faire des économies. Les SSTIC jouent donc le rôle de fusible, premières à sauter en cas de problème.

L'articulation des SSTIC - les acteurs principaux

Les SSTIC s'organisent, de façon simpliste, autour de trois pôles : managers ou commerciaux, consultants et clients. Les clients sont demandeurs d'un service, qui leur sera fourni par les consultants (qui représentent la véritable main-d'œuvre, ou plutôt la matière grise en action), la relation entre les deux étant gérée par les managers. Ce sont les managers qui sont chargés de trouver les clients et de les fidéliser. Le succès d'un manager se traduit donc en un nombre toujours plus élevé de clients, et donc de consultants.

Business Unit ou département - balance de Roberval



Figure 1 : Business Unit - Département

De façon plus générale, une SSTIC est constituée de plusieurs départements ou Business Unit (BU), gérés chacun par un manager (dans certaines SSTIC, on l'appelle un commercial). On peut dire que la relation globale se structure par ce qu'on appelle la balance de Roberval : dans un plateau, les clients, dans l'autre, les consultants, et à charge du manager de conserver le tout en équilibre, tout en ne perdant pas de vue son objectif initial : faire croire le département, autrement dit, faire du chiffre d'affaires.

Le manager ou commercial lui-même est géré par un manager senior ou un managing director selon les sociétés de services. On se contentera du schéma simplifié du client-consultant-manager, qui représente plus le quotidien du consultant.

Puisque son but est d'augmenter le chiffre d'affaires, le manager devra essayer d'augmenter le poids de chaque élément

sans que l'un prenne le pas sur l'autre. Trop de consultants et pas assez de clients représenteraient une charge financière trop lourde pour la SSTIC, qui comptabiliserait alors des pertes. Dans ces moments de crise, le manager doit rétablir l'équilibre en envoyant ses consultants ailleurs (il existe une grande mobilité entre les différents départements selon les volontés et accord entre commercial) ou en s'en séparant si la situation est vraiment critique. Si la balance penche du côté des clients, ce qui est plus rare, cela signifie que les affaires marchent bien. Mais pour concrétiser ce gain, le manager doit embaucher de nouveaux consultants afin de répondre à la demande et de ne pas perdre le client.

Plus il y a de charges de chaque côté de la balance, plus le chiffre d'affaires du BU est important. Les retombées matérielles pour les consultants varient d'une SSTIC à l'autre, certaines se contentant de verser le salaire convenu, d'autres redistribuant les fruits du succès à travers divers congés supplémentaires, cadeaux de Noël, tickets restaurant et autres primes. Chez les commerciaux, cela se traduit par des commissions par consultants placés en missions.

Manager ou Commercial : un métier ambigu

« Quelque chose en eux aspire à la servitude »

A. Camus

Certains les appellent commerciaux, soulignant ainsi l'aspect strictement marchand de leurs métiers. Alors qu'eux-mêmes préfèrent l'appellation « managers », convaincus que cela leur donne des airs plus importants. Avec un peu de cynisme, voici comment on pourrait définir leur tâche : décrocher le téléphone et prospecter les clients potentiels afin de vendre le plus de consultants possible. Puisqu'il est jugé sur son chiffre d'affaire, le

manager aura comme objectif de faire croître son BU, de gérer la dualité consultant-client, et d'augmenter l'importance de celui-ci. On verra en détails dans un autre chapitre la relation, parfois tendue, entre managers et consultants. Les intérêts des deux protagonistes très divergents, l'un vers le profit financier et l'autre la qualité de la mission, peut donc rendre leur relation très conflictuelle. Les décalages entre les objectifs des uns et des autres sont nombreux : le manager n'y connaît généralement rien techniquement car il faut savoir que dans une SSTIC, un manager qui encadre les consultants peut ne pas vraiment connaître le métier du consultant. Pour le manager, une mission équivaut bien à une autre. Cela se passe souvent aux dépens des intérêts du consultant, qui envisageait le développement de sa carrière d'une autre manière, ou en tout cas pas en suivant cette logique purement économique.

Consultant

Quand tu débutes, certains t'appellent Ingénieur projet, d'autres t'appellent consultant junior. Plus tard, on peut t'appeler consultant senior ou expert. Parfois, tu as des grades et même un débutant est vendu avec un référentiel et un savoir-faire capitalisé.

Mais la vérité est que le consultant est et restera toujours la matière grise que les managers vont vendre aux clients. C'est avec le consultant que la SSTIC fait ses bénéfices, c'est grâce aux consultants que les SSTIC feront le chiffre d'affaires de l'année, et au final c'est tout ce qui compte... Quand un consultant est en inter-contrat (voir chapitre correspondant), sans projet, il ne vaut rien car il ne rapporte aucun bénéfice. La règle générale est que si un jour le manager ne tutoie plus le consultant, alors, ce dernier devrait se méfier.

Quelque comparaison entre les prestataires de différents services

Si le parallèle est parfois un peu malsain, voire déplacé ou abusif, certains consultants n'hésitent pas à comparer leurs situations de consultant à celle de la péripatéticienne dont la carrière est gérée par un maquereau, qui serait le manager. D'ailleurs ce dernier oblige le consultant à faire le trottoir des clients en période de crise où le consultant est en inter-contrat. Cette comparaison est certes abusive, mais elle n'est pas loin de la réalité. La seule différence est que dans un cas, le coût du prestataire senior est moindre. Le manager est plutôt comparable à l'agent d'un artiste ou d'un sportif de haut niveau, chargé de gérer au mieux la carrière de celui-ci, en lui évitant les tracasseries qui ne concernent pas son travail à proprement parler. Idéalement, un bon manager est à l'écoute du consultant, de ses aspirations. Mais les mauvais commerciaux existent, ceux qui ne pensent qu'à leurs chiffres d'affaire, et il est donc important que les consultants comprennent bien le système, et ne se laissent pas faire – ce qui peut parfois se révéler plus difficile qu'on ne le pense, car les managers, experts en communication, sont très doués pour présenter les choses sous un angle agréable, avec des discours fallacieux, dont, rappelons-le, le seul objectif est d'augmenter le chiffre d'affaires de la société de service. Un commercial ou manager gagne bien sa vie sur la commission obtenue sur le dos des consultants. D'ailleurs, quand le consultant prend conscience de l'objectif unique et pécuniaire de son manager, une perte de confiance s'opère. On remarque une perte de confiance récurrente, et un dégoût pour les discours et les attitudes de managers, qui poussent souvent le consultant à quitter le navire pour raison de ras-le-bol. Un consultant qui quitte une SSTIC part souvent en bons termes avec le client, et en mauvais termes avec sa SSTIC.

Les autres acteurs

D'autres départements, comme le marketing ou les ressources humaines, existent au sein des SSTIC, mais ne concernent pas vraiment les consultants. Les ressources humaines se contentent généralement de traiter les salaires ou de faire passer des entretiens d'embauche très larges. Mais au final, seuls les managers disposent d'un pouvoir réel : ce sont eux qui décident qui engager dans leur département, et ils détiennent également la décision finale en matière salariale.

Fonctionnement des missions

Les missions des consultants s'organisent selon deux possibilités : la régie ou le forfait. La période de transition entre deux missions, durant laquelle le consultant ne travaille pas sur un projet mais continue à être payé par la SSTIC, se nomme inter-contrat. Le chapitre VIII traitera amplement cette période d'inactivité du consultant.

Régie

Le consultant est envoyé dans l'entreprise cliente. Il travaille sur place, pendant une période déterminée. La régie est considérée comme un prêt de main-d'œuvre (comparable à celui des intérimaires), et les ressources ainsi mises à disposition sont dirigées par le client, et se placent sous sa responsabilité. La production des consultants, exécutants qualifiés, est propriété du client.

Forfait

On propose ici de rapatrier les consultants dans leurs SSTIC respectives et de leur faire exécuter le même travail dans les locaux de celle-ci. Cette solution, sédentaire, peut paraître un peu contradictoire pour un métier dont le principal avantage est la mobilité...

Cette approche représente l'avantage de mettre des juniors, voire des débutants à faible coût sur le projet afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience de façon à les vendre plus cher plus tard.

Freelance ou indépendant

Freelance, voilà un mot qui recouvre une réalité fort nébuleuse, complexe, et souvent mal connu du public français. En effet, on retrouve plus souvent ce caractère, jugé précaire en France, dans les pays anglo-saxons. Pour simplifier, les sociétés de services composées d'une seule personne sont appelées free-lances. Il s'agit de consultants qui ont décidé de gérer en solitaire tous les niveaux d'une SSTIC. C'est un consultant qui a choisi de fournir ses services à l'aide de sa matière grise (expertise en TIBCO, SAP, gestion de projet, administrateur de base de données etc.) et a choisi l'indépendance la plus totale. Cette condition de « solo », si elle implique une séduisante liberté, n'en est pas pour autant dénuée d'embûches, et quelques obstacles majeurs peuvent se dresser sur la route du freelance.

Le premier consiste à trouver des contrats : il faut prospecter, savoir à qui s'adresser, bref, se vendre ! Une étape parfois laborieuse mais véritablement essentielle, pour laquelle le freelance ne possède d'autres ressources que son expérience personnelle et le réseau qu'il a pu construire lui-même au cours de sa carrière. Cependant, les freelances ne se retrouvent jamais seuls car il existe beaucoup de sociétés de recrutement qui les aident à jouer les intermédiaires avec les recruteurs potentiels. Le freelance choisit sa mission, donc la progression de sa carrière, contrairement au consultant employé d'une SSTIC qui parfois, si ce n'est pas souvent, est obligé d'aller sur des missions en contradictions avec ses ambitions de carrières.

Sophie était celle qui nous a montré la voie en devenant consultante indépendante. On l'a observée pendant un moment, et comme elle s'en sortait très bien, on a tous sauté le pas, et on est un par un dans notre groupe d'amis devenus indépendants. Je lui ai demandé ses raisons d'abandonner les SSTIC pour devenir indépendante, et elle m'a répondu ceci :

« C'est simple :

1 : la thune

2 : la liberté (vacances de 6 mois entre les projets)

3 : la liberté de pouvoir claquer la porte à tout moment avec un préavis court. Et ça ne fait pas bizarre un projet de 6 mois alors que démissionner d'un boulot permanent (CDI) tous les 6 mois, c'est pas possible!!!!

4 : les voyages... projets dans le monde entier (elle a été faire des projets à Londres, à Amsterdam, à Copenhague, à Bruxelles et j'en passe... Je rassure son anglais est comme celui d'une personne moyenne issue du système éducatif français)

5 : la possibilité de dire merde à ton boss car tu es ton propre boss!!! »

rizon de l'univers des SSTIC, de façon subjective, car je n'offre que ma vision. Il faut savoir que chacun, manager, consultant, client, a sa propre vision des Sociétés de Service en Technologie de l'Information et de la Communication.

Concrètement

Le plus important n'est pas de savoir qui tu es, mais de faire savoir ce que tu sais faire...

L'univers des SSTIC est nébuleux et peut parfois apparaître comme une jungle, ou encore comme une société d'intérimaires déguisée. Il est important pour les consultants de savoir décoder tous les niveaux de fonctionnement de leur SSTIC, de comprendre comment ils s'articulent et s'organisent. Ce bref aperçu, en guise d'introduction, livrait déjà quelques clés, et chaque particule de la SSTIC donnera lieu, par la suite, à des chapitres plus développés, en espérant ainsi faire un tour d'ho-

CHAPITRE II

Les consultants

*« Choosing what you want is the biggest difference
you can make in your life »
Nicola Phillips*

Profil

J'ai envie d'évoquer dans ce chapitre le profil général des consultants : leur âge, la formation qu'ils ont suivie, la diversité de leurs motivations, les aspects purement pratiques, ou encore toutes les implications qu'un tel choix, voulu ou pas, de métier peut entraîner. Être consultant offre une large variété de tâches et de rôles possibles, car pour chaque mission, le contexte et les clients sont différents. Certains choisissent le consulting par aspirations pour ce genre d'univers concurrentiel. D'autres sont tombés par hasard au détour d'un forum, ou par l'intermédiaire de la cooptation d'un ami dans ce monde des SSTIC. Certains restent et y font carrière car ils estiment que c'est un gagne-pain correct en accord avec leurs aspirations, d'autres restent pour la camaraderie ou par totale absence de choix. Il y en a qui sont viscéralement écœurés et ont juré de ne plus jamais travailler pour les SSTIC. D'ailleurs, certains sont devenus les auteurs de

quelques sites Internet qui relatent leurs dégoûts des pratiques des SSTIC. En effet, une chose est certaine, on s'est tous fait avoir peut-être, mais un jour ou l'autre, on a tous choisi de travailler pour ces sociétés de services.

Les raisons sont multiples : à travers les gens que j'ai rencontrés dans ce milieu, je vais essayer de brosser un portrait d'ensemble, et d'explorer les multiples raisons qui les ont amenés à vouloir devenir consultant.

La formation initiale

Il est question du profil intellectuel, des diplômes, de l'âge et de l'attitude et parfois même d'apparence physique.

Faut-il nécessairement disposer d'un diplôme pour devenir consultant ? En France, on perçoit, surtout en période de crise économique, cette vraie tendance à privilégier les sortants de grandes Écoles d'Ingénieurs ou de Commerces. Dans l'ordre, c'est d'abord les diplômés d'écoles d'ingénieurs et les universitaires (DESS, DEA) viennent ensuite, dans cette prétendue échelle de valeur. La hiérarchie des études est très pesante, et ne correspond évidemment pas toujours à la réalité : un Bac +2 pourra devenir un consultant aussi compétent qu'un Bac +5, malgré ses complexes. La situation est radicalement différente dans les pays anglo-saxons et nordiques, où savoir-faire et compétence réels comptent beaucoup plus qu'un bout de papier prestigieux, surtout après quelques années d'expérience.

Il n'existe pas de limite d'âge dans le monde du consulting : d'une part, on peut commencer très jeune, autour de 25 ans, et d'autre part, l'expérience constitue une plus-value qui peut se vendre à haut prix. Plus on a de la bouteille, plus on coûte cher.

Mais au-delà de l'âge ou de la formation, c'est l'attitude du consultant qui est primordiale. Des connaissances et un savoir-

faire techniques incomplets sont des défauts facilement compensables par de la motivation, une envie de réussir, et une capacité à s'intégrer aussi bien chez le client que sur un projet combiné avec un bon esprit d'équipe. Le reste va s'acquérir chez le client et sera le vrai défi du consultant. Bref, il faut être intelligent, où l'intelligence se définit comme la combinaison du sens du discernement et de l'imagination. Il s'agit d'abord de bien discerner la situation chez le client, la problématique technologique, les alliés et les opposants du projet et ensuite imaginer une stratégie d'approche pour bien mener sa mission, et cela sans entrer en conflit avec personne.

Il faut savoir qu'un consultant peut se voir confier une mission dont il ne connaît que 20 % de la technologie et de l'environnement... Il devra acquérir le reste en adoptant une attitude positive, qui mêle envie d'apprendre et utilisation optimale du savoir-faire déjà assimilé. Les qualités interpersonnelles aident à combler les 80 % restants. Le diplôme est important, car il nous force à adopter une méthode, mais l'expérience professionnelle et le sens aigu des relations humaines s'avèrent être plus précieux, car sont plus appréciés et valorisés.

Quelques attitudes clés

*Le bon sens est la chose la mieux partagée au monde,
la stupidité aussi...*

Un peu de littérature

Voici quelques synthèses de la littérature sur les attitudes importantes que les managers aiment voir chez leurs consultants. Retrouver tous ces points chez la même personne ressemble à retrouver l'homme ou la femme de sa vie sans aucun défaut.

- Sans jouer les lèche-bottes, le consultant doit avoir cette attitude de plaire, de séduire le client, de lui procurer

constamment du plaisir. C'est très facile car le client s'émerveille souvent pour un rien. Il ne faut pas perdre de vue que le client paie pour qu'on lui rende un service de qualité.

- Les compétences doivent être combinées avec une nécessaire humilité, de l'empathie, une certaine souplesse, de la résistance, et des dispositions à réussir même dans les moments difficiles.
- Le consultant doit être capable de travailler de manière indépendante, de montrer son esprit d'initiative, en sachant s'informer auprès de tous les interlocuteurs et en s'adaptant rapidement aux rouages du projet, aux façons de faire du client. Savoir percevoir les attentes de chacun et pouvoir donner la bonne réponse au bon moment, voilà ce qui fait de lui la personne de la situation ! Poser trop de questions sans apporter de réponses à la situation est mal vu.
- L'autonomie doit néanmoins se placer dans le cadre du travail collectif, aux implications complexes. Il faut que le consultant possède une ouverture au dialogue, un esprit d'équipe, et une solide capacité à négocier, de façon à combiner entre eux tous les aspects du projet (budgets, délais, intérêts personnels et collectifs). Pour remplir les objectifs fixés, les compromis s'avèrent souvent inévitables.
- L'esprit d'équipe est un facteur clé, puisque le consultant sera sans cesse confronté aux autres acteurs du projet.
- Il est nécessaire d'avoir une bonne compréhension du business et de son fonctionnement, de savoir bien approcher le client, et de bien sentir la meilleure façon de travailler : une sorte de « business awareness ». Le manager ne peut qu'en tirer une vile satisfaction.

- Patience et compétence en matière de communication, esprit d'équipe, voilà des valeurs qui ne s'apprennent pas facilement (et en tout cas rarement sur les bancs de l'école ou de grandes écoles). On voit bien que le côté technique est finalement presque accessoire, car pour un ingénieur, cela constitue l'aspect le plus facile.
- Le consultant devra réaliser un équilibre entre ses capacités intellectuelles, ses compétences interpersonnelles, et son aptitude à travailler en groupe. Une prestation de service est rarement un travail réalisé par un individu isolé, c'est toujours un travail d'équipe.

Constatacion faite, on s'aperçoit que le métier de consultant est tout sauf passif, et il nécessite évidemment une bonne dose de persistance, de conviction, d'engagement personnel, de respect des responsabilités, voire de combativité. Le dynamisme en est le maître mot. La volonté, la force de caractère et l'envie de toujours progresser sont également primordiales.

De l'énergie, une santé de fer, une capacité à s'adapter, de la sociabilité, sont autant de nécessités pour réussir dans ce métier. Avec une bonne mentalité, un bon cerveau, vient souvent une certaine fierté de ce qu'on fait : on n'a pas peur de parler de son métier.

Une qualité primordiale : être entrepreneur

S'il ne faut retenir qu'une qualité, je retiendrai celle d'un « entrepreneur », une personne capable de faire beaucoup en partant de rien grâce à sa persévérance, sa ténacité, son imagination, et son audace. C'est le consultant qui sait être force de proposition, qui à partir d'un service ou d'un produit va apporter une énorme valeur ajoutée. Le comportement d'un entrepreneur est d'être toujours à la recherche d'opportunité, de

plus-value, d'être capable d'acceptation permanente de risque, et toujours en quête des activités créatives qui résultent souvent de la naissance ou croissance ou d'un développement d'une idée.

Je rassure tout de suite les esprits fonctionnaires, dans le sens péjoratif du terme, que les gens qui ont l'aversion des risques et qui ne s'intéressent qu'à la résolution de problèmes, peuvent aussi s'adapter très bien dans le monde des SSTIC.

Si certains se croient posséder cette qualité à leur naissance, il faut savoir que l'on peut apprendre ce caractère d'entrepreneur par soi-même ou par voie de formation, mais dans les deux cas moyennant une bonne dose de motivation, d'un esprit d'initiative et d'une capacité de créativité. Les entrepreneurs sont souvent des « Self motivator », à savoir des gens qui peuvent se motiver eux-mêmes dans les moments difficiles.

La sélection des candidats

Où il est question des conjonctures plus ou moins favorables, et des embûches de l'embauche.

D'abord, j'ai le sentiment que chez les recruteurs aussi bien que chez les responsables politiques, on pense que les élites se forment dans les grandes écoles, à croire que les universitaires ne sont que des gens de seconde zone.

En effet, il y aura toujours la suprématie des grandes écoles, la différence de traitement entre quelqu'un issu de la faculté et celui des grandes écoles. Ceux-là sont facturés très chers aux clients. Il y a aussi des personnes en stage de fin d'études, ou en VIE, c'est-à-dire Volontaire internationale en entreprise, qui sont payés comme des stagiaires et pourtant facturé comme des consultants aux clients.

Il existe aussi beaucoup de titulaires d'un BAC +2, dont je ne comprends pas le complexe d'infériorité qu'ils ressentent vis-à-vis des titulaires de BAC +5. Il est vrai qu'en France, on insiste beaucoup avec le diplôme au point de frustrer ces BAC +2, dont certains d'entre eux n'hésitent pas à aller suivre des cours du soir, juste pour combler ce qu'ils pensent être leurs retards sociaux. En Angleterre ou aux Pays-Bas, les recruteurs considèrent l'expérience qui traduit plus la capacité de faire qu'un diplôme. D'ailleurs, il n'y a qu'en France où l'on m'a réclamé mon diplôme lors de mon embauche, et cela même après 5 ans d'expérience professionnelle. Ailleurs, il me suffisait de donner des références.

Il y a de tout dans les SSTIC mais les recrutements ne sont pas les mêmes selon la période économique.

Les embauches selon les périodes économiques

Entrer avec succès dans une SSTIC est un jeu aux résultats hasardeux, qui dépend énormément du climat socio-économique. En ce qui concerne les dispositions favorables à l'embauche, on peut distinguer trois périodes :

L'âge d'or

Elle se caractérise par plus de demande de la part des clients que d'offre de consultants disponibles. Les emplois abondent, et c'est le moment rêvé pour les débutants, que les SSTIC engagent massivement. La sélection se fait par des tests psychotechniques et des entretiens rapides, que tout le monde peut réussir assez facilement. On a connu une telle période entre 1998 et 2001 : l'argent coulait à flot dans ce secteur considéré comme primordial pour l'avenir, la confiance régnait, et les SSTIC se multipliaient.

Je me souviens avoir passé trois ou quatre entretiens collectifs chez différentes SSTIC avant de décrocher mon premier emploi, dans le domaine de la Télécommunication, chez ATOS Origin Intégration, qui venait de lancer une campagne de recrutement d'*atypiques*. Il s'agissait d'embaucher des jeunes diplômés en Physiques, Biologie etc., et ne possédant aucune formation ni en informatique ni en télécommunications, mais qui avaient le désir de travailler dans cet univers. Christine, Gilles, Gwenaëlle, Sandrine, Mickael et j'en passe sont autant de gens d'horizons différents avec qui j'ai fait mes débuts. Certains d'entre eux sont restés, d'autres, comme moi, ont préféré la mobilité internationale, ou nationale en choisissant des SSTIC dans leurs régions d'origine. Je garde en tout cas un doux souvenir de notre passage couronné de succès, humainement et professionnellement chez ATOS Origin.

La période normale

La sélection suit simplement la demande des commerciaux ou managers, qui dépend à son tour de celle des clients. Les départements des ressources humaines (qui s'imaginent parfois gérer le processus décisionnel, alors que généralement leur rôle se limite à remplir des papiers administratifs) fournissent de la main-d'œuvre fraîche aux managers, quand ceux-ci en ont besoin. Cette période est la routine dans les SSTIC ou équilibrer la balance de Roberval devient un jeu très ludique pour le commercial.

La période de Crise

L'univers des SSTIC a radicalement changé après le 11 septembre 2001, et le secteur de la Haute Technologie a été touché de plein fouet par la crise économique qui a suivi. La période de crise se caractérise par plus d'offre (qui émane de la main-d'œuvre prête à travailler) que de demande de la part des clients.

Ceux-ci, plongés dans des difficultés financières, renvoient les consultants à leurs SSTIC. Ces dernières ne sont évidemment pas prêtes à engager de nouveaux consultants, puisque les missions se font rares. On remarque néanmoins qu'elles continuent à passer des annonces et à prétendument proposer des jobs... Cela leur permet de prospecter les candidats, et de créer d'importantes bases de données de CV, très utiles quand les jours meilleurs se présenteront. La période de crise peut constituer une sérieuse galère pour les consultants, qui vont d'entretien en entretien, écoutent les belles promesses des managers qui n'hésitent pas à faire miroiter de juteuses et très improbables missions, pour finalement ne jamais re-contacter le candidat. L'absence d'embauche concrète est mise sur le dos de la hiérarchie, tous les efforts sont vains, mais restent enrobés de beaux discours. Au consultant de gérer cet environnement hypocrite avec philosophie... D'ailleurs, certaines SSTIC, voire clients, n'hésitent pas à embaucher sur un CDI, et qui mettent un terme à la collaboration à la veille de la fin de la période d'essai. Ce n'est pas un abus, c'est une façon d'interpréter légalement le terme du contrat.

En septembre 2001, au début de la crise des SSTIC, Jens, un ami Suédois avait l'embarras du choix entre plusieurs offres émanant des SSTIC, et a finalement opté pour une filiale installée aux Pays-Bas. Il a donc démissionné de son ancien travail et s'est accordé un mois de vacances afin d'aborder sa nouvelle mission avec toute la fraîcheur requise. Pour son premier jour, il s'est présenté à la société rempli d'enthousiasme et de bonne volonté. Le manager qui l'avait recruté lui a offert un café et l'a reçu dans son bureau, pour ce que Jens pensait être une discussion à propos de sa première mission. Mais il s'est alors entendu dire que la SSTIC était en crise et ne pouvait plus l'employer. Il avait passé dix minutes à peine dans les locaux de ce qu'il croyait être sa future compagnie, et il s'était fait déjà viré. C'est aussi une autre façon d'interpréter légalement le contrat.

Diversité Ethnique en SSTIC

Voilà un sujet délicat, surtout en France, dont on peut jauger la pertinence à l'once des médias, des politiques et des gouvernements, dont c'est l'un des sujets de prédilection. En France, le rapport sur « *La Lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi* » propose de promouvoir les CVs anonymes, sans toutefois les rendre obligatoires, preuve que diversité ethnique et embauche constituent encore un duo qui crée le malaise. D'ailleurs, moi-même, aurais-je eu ces fonctions que j'ai pu occuper en France si mon nom n'avait pas été francisé? Aurais-je bénéficié d'une discrimination positive? Je crois que j'ai été recruté car j'avais le profil, indépendamment du nom et de mon origine, de bien me comporter chez le client. En effet, en ce qui concerne les SSTIC, les consultants représentent la matière grise, les compétences, mais aussi l'image qu'il faut vendre aux clients. Il va sans dire que les préférences de ces derniers, aussi injustes soient-elles, seront un facteur de poids dans la sélection des candidats. Les managers ou commerciaux auront toujours l'alibi du « on ne pourra pas vous vendre au client » pour signifier à un consultant que malgré ses compétences et ses diplômes, il n'a aucune chance. C'est assez simpliste, mais ça frôle souvent la réalité. Et les discriminations ne sont pas ethniques, mais beaucoup d'autres prétendus filtres peuvent jouer un rôle insidieux : l'apparence, le physique, l'âge, le poids... Hélas, le délit de sale gueule est aussi présent en SSTIC, car on ne peut pas prendre quelqu'un dont aucun client ne voudra.

Je me suis souvent interrogé sur le recrutement des femmes commerciales ou manager. En effet, on sait qu'une commerciale, comme tous les autres commerciaux, part de rien et construit petit à petit son département ou business unit, en faisant grandir son portefeuille de client. Or, si la commerciale venait à être enceinte, peut-elle faire confiance à un collègue pour gérer son portefeuille alors

qu'en tant normal, les commerciaux se battent égoïstement pour faire du profit chacun dans son coin, et parfois dans le dos du collègue?

Je veux croire que l'embauche reste républicaine, fondée avant tout sur les compétences, mais on ne peut ignorer que certains, en certaines occasions, sont discriminés, et devront se construire par plus de refus que d'acceptations. Et ils s'en sortiront encore plus s'ils sont dotés d'un esprit d'entrepreneur.

Néanmoins, une chose paraît positive et on ne peut que s'en féliciter : le gouvernement en place a enfin considéré le problème des discriminations comme une priorité nationale.

Les motivations de chacun ou les chemins de travers

Où il est question des chemins variés et parfois périlleux qui peuvent aboutir aux SSTIC.

Le hasard

On arrive dans le monde des SSTIC, des fois suite à une conversation impromptue avec un inconnu, au cours de laquelle des informations anodines sont échangées. Ou suite à une annonce dans un journal, à laquelle tu as répondu sans trop de conviction. Ou suite à l'envoi d'un CV parmi tant d'autres, sans grande conviction, mais qui justement, recevra une réponse positive... Le hasard, sous toutes ses formes, fait que tu as peut-être atterri dans une SSTIC sans jamais avoir eu de réelle vocation en la matière. Cela pourrait constituer une simple expérience amusante, voire se révéler passionnant : sans y avoir cru, certains trouvent ainsi le métier qui leur convient le mieux.

Le discours, l'image, et les pièges de la communication

La perspective d'entrer dans une SSTIC t'a séduit. Comment, en effet, résister à ce discours si charmeur? On te

promet une carrière à la hauteur de tes aspirations, faite de missions prestigieuses, de projets passionnants. Le commercial que tu as rencontré semble maîtriser son sujet. Alors que tu étais méfiant ou tu t'es posé la question si ces gens-là ne sont-ils pas là pour engager tout ce qui passe, sans avoir la moindre idée des connaissances nécessaires. Tu connais un peu les pièges de ce genre de métier, mais le commercial te rassure : il n'est pas un marchand de chair fraîche, tu ne seras pas un numéro parmi d'autres, dont l'importance se calculera relativement au nombre de missions que tu rapportes. On te dit que la SSTIC est un environnement humain, dans lequel tu pourras t'épanouir.

Tu es peut-être aussi attiré par l'emballage, l'image : des grands mots sont utilisés (GERAN, e-business, javacard et autres COM/CDOM etc.), de jolies filles présentent les salons (des mannequins payés pour la circonstance), et il règne partout une ambiance conviviale, tout le monde te tutoie, l'atmosphère est décontractée, comme si la SSTIC était une grande famille. Certains consultants déçus se voient comme des enfants abusés par leurs parents (les commerciaux), donc pédophiles, dans cette image familiale de la SSTIC. Forcément, la réalité est parfois bien éloignée de toutes ces opérations de communication rondement menées. Pour les dirigeants, un consultant possède avant tout une valeur marchande : quand il est en mission, c'est tout bénéfice, mais la situation est bien différente entre deux projets... Alors il faudra faire des concessions, accepter des missions qui ne correspondent pas à tes aspirations en attendant le boulot plus excitant. L'image ne colle pas toujours à la réalité, il faudra bien s'y adapter.

Le salaire

*« Si l'argent est le lien qui m'unit à la vie humaine,
qui unit à moi la société et m'unit à la nature et à l'homme,
l'argent n'est-il pas le lien de tous les liens ?
Ne peut-il nouer ou dénouer tous les liens ?
N'est-il pas de la sorte, l'instrument de division universel ? »*
K. Marx

Tu as peut-être été attiré par le plantureux salaire qu'on te propose. Si c'est le cas, tu dois être un privilégié : bonne école, bon diplôme, bon contexte socio-culturel et bon timing. Car il faut savoir que dans les SSTIC, la discrimination en matière salariale est impressionnante, tout étant basé sur un bout de papier, uniquement valable s'il est délivré par certains établissements, au-delà des compétences réelles. C'est fondamentalement injuste, surtout lorsqu'on considère que tout cela varie énormément selon la tête du client. Tout comme les hommes, irrationnellement, préfèrent les blondes, les SSTIC préfèrent les candidats possédant un certain profil strictement défini.

Tu ne dois en tout cas pas oublier qu'un salaire, comme une augmentation, est le fruit d'une négociation : ils sont aussi fonction de ce que tu oseras demander. Tout dépend aussi de la conjoncture. En période de crise, par exemple, les salaires sont gelés. Alors le commercial essaiera d'enjoliver sa proposition pas vraiment mirobolante en te faisant comprendre qu'au vu des circonstances économiques, il est assez exceptionnel que la SSTIC fournisse des efforts pour t'embaucher, et qu'il s'agit donc d'une occasion que tu devrais être heureux de saisir.

Embauche sans mission

Il peut arriver qu'on t'embauche sans avoir de mission en vue (ce qui ne se fait jamais en temps de crise). Si c'est le cas, cela signifie que tu n'es pas encore rentable, mais que la SSTIC croit

déjà en tes connaissances. Un contrat moral te sera offert, ce qui te sera présenté comme une véritable aubaine, et une gratifiante sécurité, puisqu'il n'est jamais garanti que tu trouveras un autre job ailleurs. En réalité, les SSTIC constituent un environnement extrêmement compétitif, et tout ce charabia a surtout pour but de t'empêcher d'aller voir chez les autres.

Par la suite, tu suivras une formation. Généralement, les frais de celle-ci sont à la charge du client, mais comme tu n'as pas encore de mission, tu feras ton écolage en interne, sous l'égide d'un ou deux consultants senior en inter-contrats. Souvent, ton premier contrat sera accompagné d'une clause de remboursement des frais de formation, dont certains pointent du doigt la relative illégalité.

Quoi qu'il en soit, tu dois garder à l'esprit que la finalité d'une SSTIC est de gagner de l'argent grâce à la main-d'œuvre que tu fournis. Il ne te sera pas très difficile d'effectuer la différence entre le prix quotidien auquel on te vend, et le salaire qui tombe dans ta poche à la fin du mois... Heureusement, on ne t'a pas retiré ton passeport, et si tu n'es pas satisfait, tu peux toujours changer de mac, voire devenir indépendant. Si l'argent est ton principal moteur, la condition de freelance devrait rapidement t'apparaître comme beaucoup plus avantageuse. Et si ta tendance politique n'est pas de gauche mais plutôt libérale, alors comme tes aînés, ne te gênes pas pour une carrière à l'étranger.

J'ai croisé des tas de consultants moyens, dont parfois je doute de leurs compétences, mais qui ont réussi à se faire une place dans le consulting en faisant du support par exemple, et gagnent en 1 mois ce qu'un cadre supérieur peut gagner en 6 mois. Ces gens ont su se vendre, et profitent le plus possible du marché. Sans réel talent, on peut arriver à gagner de l'argent, c'est parfois juste une affaire de toupet, parce que finalement les gens qui font appel aux consultants

ne savent rien des connaissances nécessaires, sinon, ils ne feraient pas appel à un expert, et ils résoudreiraient eux-mêmes le problème. Qui ne risque rien n'a rien, c'est la loi du marché. C'est peut-être injuste, mais ils sont de plus en plus nombreux à devenir indépendants et à ne compter que sur eux-mêmes pour se vendre. Quitte à être vendu, autant l'être par soi-même que par un commercial qui prétend améliorer ta carrière. Philanthropie et recherche de profit pour un commercial sont antinomiques.

Les autres avantages

Dans l'univers des SSTIC, il existe des primes, dont les montants et conditions sont établis à l'avance. Tu peux en toucher si tu te charges de business management, c'est-à-dire si tu arrives à placer un consultant chez un client. Quand la conjoncture est faste, il existe aussi des primes en cas de co-optation d'un de tes amis, d'une de tes connaissances, au sein de la SSTIC.

Certaines sociétés (surtout en Belgique et aux Pays-Bas) offrent des avantages matériels (voiture de société, ordinateur portable, téléphone portable), suivant le concept de bureau mobile, associé au statut non fixe du consultant. Tu veilleras en tout cas à pondérer ces divers avantages par rapport à ton salaire net, et même aux impôts qu'il te reste à payer. Certaines propositions ne sont avantageuses qu'en apparence. En Suisse, la durée de travail légale est de 8 h 30 par jour, et chacun doit prendre en charge sa propre sécurité sociale.

La réorientation

« Tu as peur de changer, tu es comme un vieux, tu as peur de jouer, sur ta tombe y a écrit, there is no fun to compete... »

Louis Bertignac

Tu as fait des études dans une filière passionnante, comme les mathématiques, la chimie ou la physique. Malheureusement, ce ne sont pas des secteurs très porteurs pour l'avenir, alors tu t'es

retrouvé dans une SSTIC, un peu par dépit. Ce genre de réorientation est favorisé par l'univers des SSTIC, surtout en période d'or, quand l'économie est florissante.

Je suis moi-même issu de l'université muni d'un DEA de physique fondamentale comme bagage, reconverti dans les Télécoms, la Haute Technologie, la gestion de projets... La reconversion pose problème pour certaines personnes, qui restent insatisfaites, mais la plupart en font leur parti. Parfois, cela constitue un véritable coup de foudre, une ouverture sur des horizons audacieux et prometteurs, surtout lorsque les circonstances économiques s'y prêtent. Il suffit juste de s'investir, de savoir ce qu'on veut sans jamais se laisser dépasser par les événements. Il faut juste savoir goûter à l'effort avant les plaisirs, car changer nécessite surtout du travail sur soi.

Besoin physiologique et réelle ambition professionnelle

Ta motivation première peut simplement être la nécessité d'avoir un salaire, pour te nourrir et mener un certain train de vie. Peu t'importe de progresser ou d'atteindre des ambitions particulières, tu préfères te planquer et profiter des possibilités plutôt *cool* des SSTIC. Au contraire, si tu as envie de mener une carrière en bonne et due forme, les perspectives de progression ou d'avancement sont multiples, au fur et à mesure des missions: tu peux passer d'ingénieur-projet à consultant, puis consultant senior ou expert dans un domaine précis. Un simple consultant peut également devenir manager ou commercial, on ne peut pas penser une seule seconde que la réciproque soit réellement imaginable. Le tout est de ne pas trop se précipiter – quel intérêt y a-t-il à voir se multiplier les chefs de projets si les simples consultants viennent à manquer – et, surtout, de savoir ce que tu veux.

Les formations continues

Voilà un autre aspect attractif des SSTIC: on t'y promet un apprentissage perpétuel, une formation toujours renouvelée, et un approfondissement des savoirs déjà acquis. Certaines SSTIC organisent ainsi des conférences mensuelles concernant une technologie donnée, où un consultant partage son expérience et ses défis quotidiens. Autre formule: les centres ou pôles de savoir-faire (*skill centers*) sont animés par les consultants senior, et constituent un bouillonnement de connaissances dans lequel chacun peut venir échanger ou apprendre.

Les compétences des consultants sont donc sans cesse améliorées d'une manière qui renforce souvent la convivialité et la cohésion du groupe, puisqu'il s'agit essentiellement d'apprentissage par l'échange. Et cela constitue un argument commercial fort pour la SSTIC, qui n'hésitera jamais à mettre ses pôles de savoir-faire en avant face aux clients.

Le choix d'une SSTIC plutôt qu'une autre

Où il est question de quelques conseils pratiques.

On l'a vu, tu ne pourras faire le meilleur choix qu'après avoir cerné, précisément et honnêtement, tes motivations. Ensuite, pour déterminer quelle SSTIC te conviendra le mieux, il ne te reste plus qu'à t'informer correctement auprès de tes éventuels futurs employeurs. N'hésite jamais à poser des questions: qu'en est-il du salaire? De la formation? Quel est le mode de prospection de la SSTIC, qualitatif ou quantitatif? Garde bien à l'esprit que les managers ont des objectifs mensuels à rencontrer, c'est-à-dire le meilleur chiffre d'affaire possible, et que les consultants qu'ils envoient chez les clients ne sont jamais qu'un moyen pour y arriver. Les managers essaieront toujours de gagner le maximum de tarif journalier aux clients, et ils donneront toujours au consul-

tant un minimum, ainsi les managers soigneront leurs chiffres d'affaires.

Par après, ton épanouissement personnel dépendra probablement des objectifs que tu t'es fixés. Ils conditionneront également ton investissement et ton attitude: bosseur ou je-m'en-foutiste, prêt à répondre à toutes les exigences des managers ou bien décidé à sélectionner soigneusement ce qui t'arrange le mieux... En tout cas, l'essentiel est que tu rencontres ta motivation, de manière à ce que ta satisfaction soit proportionnelle à ton degré d'investissement.

Le fondement du choix

On fait tous le choix d'un métier ou d'un autre, le plus important est de se sentir bien dans ce qu'on fait. Le métier de consultant possède un côté glamour: on vit dans un univers où l'on se doit, pas obligatoirement, d'être professionnellement au top, mais juste savoir équilibrer aussi bien la substance que le style. Dans le milieu des SSTIC, on rencontre énormément de gens d'horizons si différents et des environnements très variés où il est possible de s'épanouir. Encore faut-il bien comprendre les motivations qui nous ont poussés à choisir un tel métier.

Pour que tout cela s'accomplisse, il est surtout important de prendre le temps de se poser les bonnes questions. Comment suis-je arrivé là? Il faut jouer les éternels insatisfaits en se posant la question si c'est vraiment ce qu'on a envie de faire. Et comment envisager la suite de ma carrière, dans une SSTIC ou installé chez un client? Sous quel angle aborder ma recherche d'emploi ou ma réorientation? Trop de gens passent à côté de ça, et se rendent compte trop tard qu'ils auraient préféré faire autre chose, d'autres études, d'autres choix. Il est essentiel de regarder ses responsabilités en face, pour que chacun puisse devenir le propre architecte de sa vie. D'ailleurs, ma conclusion de ce livre porte sur le choix de son métier.

CHAPITRE III

La qualification de projet

*« Les idées ne sont pas faites pour être pensées, mais pour être vécues »,
La condition humaine
André Malraux*

Il est donc temps que le consultant aille faire de la prestation chez le client. En effet, on a vu dans les chapitres précédents qu'une SSTIC, à travers ses consultants, fournit un service à un client. Pour que cela se fasse, il faut que ces trois interlocuteurs se rencontrent, lors d'une réunion au cours de laquelle se conclura la commande d'un service du client à la SSTIC. Cette phase de conclusion ne sort de nulle part, et elle est précédée de plusieurs étapes que je détaillerai ci-après. Une étape clé est la réunion triangulaire client-consultant-manager, qui permet à la SSTIC d'évaluer si la mission est faisable, et au Client de déterminer si la SSTIC, particulièrement le consultant, lui convient. On appelle cela réunion de qualification, ou plus familièrement pour certaines SSTIC *qualif*. Il s'agit, en quelque sorte, de l'entretien d'embauche du consultant chez le client.

Les paragraphes suivant s'attacheront à décrire les caractéristiques essentielles d'une telle réunion, les connaissances théoriques qui doivent y être acquises, et quelques astuces nécessaires pour la mener à bien.

L'importance d'une réunion de qualification

Il est très important de réussir une *qualif*, surtout en période de crise, lorsque les missions n'abondent pas. Tacitement, il est d'ailleurs reconnu que les SSTIC n'hésitent pas à se défaire des consultants sans mission en période de crise, parce qu'ils représentent une charge économique. On comprendra qu'elles auront d'autant moins de scrupules si le consultant a eu la possibilité de décrocher une mission et ne l'a pas saisie. Une SSTIC préférera souvent dépenser de l'argent pour virer un consultant inactif au lieu de le payer à ne rien faire : après tout, s'il est possible de retrouver rapidement une mission, il n'est pas inimaginable qu'un consultant reste à jamais en inter-contrat, et peu de SSTIC sont prêtes à prendre ce risque.

On le voit, les enjeux économiques qui pèsent sur la *qualif* sont donc importants. De plus, celle-ci représente l'aboutissement des efforts de prospection du manager, qui verrait donc d'un mauvais œil son travail réduit à néant. En période de crise, les managers aiment considérer l'obtention d'une *qualif* comme un exploit : si le client a accepté de rencontrer cette SSTIC et pas une des nombreuses autres qui se pressent au portillon, c'est que le manager a su la présenter sous son meilleur jour et la faire correspondre aux attentes du client.

D'ailleurs, avant de décrypter la *qualif* en elle-même, nous nous pencherons sur ce travail de prospection du manager...

La prospection de mission

Le commercial doit donc prospecter ses futurs clients dans l'espoir d'y placer ses consultants. Et plus le manager a de

consultants en mission, plus son chiffre d'affaires est important : c'est la logique qui sous-tend tout son fonctionnement. Cette phase de prospection, je préfère l'assimiler au commerce, comme un vendeur de tapis qui recourait au porte-à-porte, plutôt qu'à un management.

Sans la prospection, les consultants resteraient sans mission, car celle-ci ne vient pas toute seule. Un consultant senior peut éventuellement se passer du manager et compter sur son carnet d'adresses bien fourni pour trouver lui-même des clients intéressés. Il faut avoir de la bouteille pour cette approche.

La prospection est une approche méthodologique qui consiste à chercher à savoir si un client a besoin qu'une SSTIC lui fournisse un service. Je ne rentrerai pas dans le détail : il s'agit essentiellement de cette fameuse période où le manager est pendu à son téléphone, prétend être terriblement occupé, et avoir beaucoup de rendez-vous importants. Dans les grandes lignes, il s'agit essentiellement de *phoning* : le manager appelle les clients, fait connaître sa SSTIC, sollicite des rendez-vous, essaie de détecter si le client n'éprouve pas un besoin particulier, auquel le manager pourrait répondre judicieusement. Faire du porte-à-porte par téléphone interposé est certainement une tâche fatigante, mais j'ai toujours du mal à comprendre pourquoi on considère qu'il faut un manager spécialement qualifié (et rémunéré en conséquence !) pour l'effectuer... Par rapport au travail du consultant chez le client, qui demande de véritables compétences et connaissances techniques, je trouve que ce genre de travail ne devrait pas être considéré comme supérieur.

Une fois que le plus dur est fait, c'est-à-dire décrocher un rendez-vous avec la bonne personne chez le client (celle responsable du recrutement ou des missions), la suite se déroule généralement assez aisément, de manière fort classique : le manager présente la SSTIC, son secteur d'activité, ses différents clients,

ses missions de grande envergure... Puis le projet qui intéresse le client est discuté, et on décide d'un nouveau rendez-vous auquel participera une équipe d'experts ou un seul consultant (selon le type de mission, qui convient pour une personne ou propose un forfait pour toute une équipe). On en arrive donc au stade de la réunion de qualification.

La réunion de qualification et la propale

Une réunion de qualification se présente comme un briefing où le manager présenterait son consultant au client. Celui-ci évalue les compétences techniques du consultant, de même que ses qualités nécessaires à l'intégration dans la compagnie. Le consultant doit donc convaincre à deux niveaux, non seulement techniquement, mais aussi sur sa capacité à mener à bien la mission. Il doit prouver sa motivation, tout au long de la *qualif*.

En France, le face-à-face est un passage obligatoire, à l'étranger, la *qualif* peut se faire par téléconférence.

On pourrait considérer que le client effectue une sorte de body-shopping, mais ce serait dévalorisant pour le consultant, car son rôle va bien au-delà d'une simple figuration : toute la réussite de la mission dépend de son savoir-faire.

La réunion de qualification a lieu aussi bien pour les consultants attachés à une SSTIC que pour les indépendants. Elle est, en effet, indispensable pour que toutes les parties présentes puissent faire connaissance et évaluer si elles se conviennent mutuellement.

La *qualif* peut se montrer très technique, ou au contraire se situer à un niveau assez générale. Elle est habituellement précisément planifiée (en moyenne, elle dure une heure), et se focalise sur l'évaluation par le client de la capacité de la SSTIC à fournir le service demandé. Dans tous les cas, elle implique une grande responsabilité du consultant dont la performance sera déterminante, car celui-ci représente l'image de la SSTIC.

À l'issue de la *qualif*, le manager va faire une proposition commerciale et technique, c'est ce qu'on nomme « propale » en France. La partie technique peut-être rédigée par les ingénieurs d'avant-vente de la SSTIC, si celle-ci en possède, ou par le consultant qui est techniquement concerné par la mission. Et bien, le commercial, apparemment débordé, fera écrire également au consultant docile la partie commerciale.

Objectifs de la réunion de qualification pour les différents interlocuteurs

Pour le client

Au cours de cette réunion, le client doit faire part de ses attentes et commentaires, tout en déterminant si le candidat consultant lui convient et en examinant la motivation de celui-ci. Il cherchera le meilleur candidat au niveau technique (et à travers lui, la SSTIC la plus apte à lui fournir le service requis), mais aussi celui le plus capable de s'intégrer harmonieusement dans la société. Pour ce faire, il évalue les performances passées du consultant, demande à connaître son expérience. Au consultant et au manager de le convaincre qu'il a devant lui le candidat parfait...

À l'issue de la réunion, le client doit effectuer un choix entre les différentes SSTIC auxquelles il a été présenté. La décision concerne le projet du moment, mais le client prend souvent le futur en considération, puisque nous vivons dans une société qui change à toute allure. À travers la *qualif*, il juge les compétences du consultant et la capacité de la SSTIC à fournir le service demandé : tant pour sa SSTIC que pour lui-même, le consultant doit se présenter comme le plus apte à remplir cette mission.

Le choix d'un consultant n'est pas anodin : si celui-ci se révèle peu judicieux, si le consultant engagé ne répond pas aux

attentes, le client aura perdu beaucoup de temps et d'argent, sans avoir le service qu'il demandait.

Pour le manager

La *qualif* représente l'aboutissement du travail de prospection du manager, et le moment crucial dont dépendra éventuellement son chiffre d'affaire futur. Le souci du manager est avant tout de vendre son consultant. Pour cela, il le met en valeur, le présente sous son meilleur jour, et n'hésite pas à dépenser de l'énergie pour arriver à le placer. C'est à ce moment que les intérêts du manager et du consultant convergent : ni l'un ni l'autre n'ont envie de voir la mission leur échapper, pour des raisons économiques en ce qui concerne le manager, pour des raisons d'évolution de carrière et de nécessité de sortir de la période périlleuse de l'inter-contrat, en ce qui concerne le consultant. La collaboration entre ces deux acteurs doit donc être optimale, pour que chacun obtienne ce qu'il veut. Leur réussite respective est liée à l'autre intervenant.

Pendant une période de crise économique, la position du manager est délicate, et son travail d'autant plus crucial : si le taux de chômage est élevé, l'engagement d'effectif supplémentaire ne se fera que si le client a la conviction d'avoir la personne idéale en face de lui.

Le rôle du commercial est donc de présenter la SSTIC. Puis, il laissera le consultant débattre des aspects techniques avec le client, en intervenant peut-être de temps à autre pour donner un coup de pouce au consultant, le soutenir, placer une remarque pertinente, bref, séduire le client. Il est là pour que l'entretien se déroule le mieux possible, et aide le consultant à se présenter sous son meilleur jour. Une fois de plus, ce n'est pas par bonté d'âme : le taux journalier que le manager pourra demander au client dépend directement de la performance du consultant lors de la

qualif. Plus celui-ci se montre brillant, à l'aise et convaincant, plus le tarif demandé par le manager pourra se montrer intéressant.

Pour le consultant

Quels que soient les *a priori* du consultant sur l'intérêt d'une mission, sa conduite lors d'une *qualif* doit être irréprochable. Même si le projet ne l'intéresse pas, il doit veiller à ne pas ternir l'image de sa SSTIC : cela pourrait porter préjudice aux contacts futurs. Le rôle du consultant est d'aider sa SSTIC à présenter une solution meilleure que celle des autres SSTIC en compétition, car la loi de la concurrence règne. Il est entièrement intégré à la démarche commerciale, puisqu'au final, ce seront ses capacités, tant techniques qu'humaines, qui seront jugées. Une fois de plus, on remarque que les compétences du consultant ne s'arrêtent pas au domaine technique, et que la communication est aussi un atout majeur. Le service en lui-même ne fait pas tout, c'est la manière de le présenter qui fera souvent la différence, et permettra à une SSTIC de dominer le marché. Quoi qu'il en soit, la *qualif* présente au consultant l'occasion de prendre un premier contact avec le client chez qui il travaillera peut-être : plus il se familiarisera rapidement avec les exigences de ce dernier, plus il pourra se montrer efficace dans son travail s'il est engagé.

En pratique : l'art théâtral au service des réunions de qualification

Une vaste pièce de théâtre

Sorte de négociation, d'échange d'opinion pour atteindre une solution idéale, la réunion de qualification se présente comme un combat dont toutes les parties peuvent ressortir gagnantes. Dans ce but, la *qualif* se veut interactive : chaque intervenant doit

pouvoir comprendre les objectifs et propositions des autres, tout en communiquant clairement les siens. Pour convaincre efficacement, le consultant doit jouer un rôle, celui du gagnant – qui refuse toujours de s'avouer vaincu. Peu importe le stratagème, il doit revêtir le costume du conquérant : son but est d'être perçu comme une personne pleine de qualités, la plus apte à porter le projet du client. Véritable homme de la situation, capable de compter sur les acquis de sa société et de son réseau, le consultant doit offrir au client ce qu'il demande. À l'inverse des boîtes d'interim, les SSTIC sont là pour soutenir le consultant dans son projet, et le faire réussir au mieux.

Dans le cadre de la réunion de qualification, le rôle du consultant ressemble véritablement à celui d'un acteur : il doit jouer avec passion, improviser sur ses sujets favoris, convaincre tant par son talent technique que par ses qualités humaines.

La phase de préparation

La chance : c'est quand la préparation rencontre le succès...

Tu as sûrement déjà remarqué qu'une bonne préparation met toutes les chances de réussite de ton côté, alors que compter sur la chance porte rarement ses fruits.

La préparation soignée d'une réunion de qualification aura un impact évident sur sa conclusion favorable au consultant... On exagère à peine en disant que tout se joue lors de cette heure d'entretien. Dès lors, il est fortement recommandé au consultant de ne pas arriver là les mains dans les poches, en se disant qu'il se débrouillera bien selon les circonstances. Au contraire, le moindre détail doit être pensé, et la *qualif* relève alors de la mise en scène minutieusement réfléchie.

Le but de cette préparation est de permettre au consultant de faire correspondre au mieux son profil et le profil recherché par

le client. Il faut définir son accroche, son but, et la stratégie pour l'atteindre. Et si un plan d'action rigoureux doit être établi, il est nécessaire d'être suffisamment à l'aise pour rester souple et flexible, faire face à toutes les possibilités sans rester bloqué. Voici en quoi pourrait consister une bonne préparation :

- Le consultant commence par visualiser tous les enjeux de la réunion : tant ses gains probables que ceux du client.
- Il tente d'imaginer tous les scénarios possibles, le meilleur comme le pire.
- Il abandonne les objectifs irréalistes ou encore utopiques façon commerciale.
- Il se renseigne le plus possible sur ses interlocuteurs : leur business, leur position dans la compagnie, leur manière de faire, leurs forces et leurs faiblesses.
- À partir de toutes ces observations, il définit différents objectifs, à classer par ordre de priorité. Ceux-ci doivent rester flexibles et adaptables aux éventuels impondérables ou de nouvelles circonstances imprévues.
- Il n'hésite pas à discuter avec ceux qui ont déjà connu une *qualif* chez le même client : on n'a jamais assez d'informations.
- Si la *qualif* concerne un groupe de consultants, il faut définir une stratégie d'équipe, avec différents rôles, et un leader capable de fédérer ses collègues.
- Les aspects théoriques et communicationnels mis en place, il travaille sa gestuelle, son attitude physique, et surtout son sourire.

Les éventuelles difficultés du consultant

La réunion de qualification peut évidemment présenter de nombreuses difficultés au consultant. Le candidat peut se montrer nerveux et stressé, parce que c'est sa première *qualif*, ou parce

qu'il a toujours été plus à l'aise avec les aspects techniques qu'avec les aspects relationnels. Le consultant bafouille, parle trop vite pour être rapidement débarrassé de cette réunion qui le gêne, s'agite sans cesse, fouille ses poches, regarde ailleurs : on connaît les symptômes du stress – et ceux-ci peuvent se montrer fatidiques à l'issue de la réunion. C'est alors au manager d'intervenir pour mettre son consultant à l'aise, l'aider à se détendre, lui montrer qu'il n'est pas seul contre tous les autres.

Au-delà de la nervosité, un consultant peut se montrer introverti par nature : il n'aime pas la communication, trouve ces réunions inutiles, préfère réaliser son boulot de son côté plutôt que devoir l'expliquer. Pour réussir une *qualif*, mieux vaut dépasser ce trait de caractère, et là encore le manager peut entrer en jeu : à lui de faire parler son consultant peu loquace, en l'orientant grâce à des questions - il le fera parler de ses expériences, de ses compétences, de ses idées pour le projet. En fait, le consultant aura beau être très doué techniquement, mais s'il n'accepte pas le jeu de la communication, il n'aura aucune chance de convaincre le client.

Inversement, il y a les extravertis, les bavards qui pourraient tomber dans des verbiages inutiles des heures durant. Ceux-là doivent prendre garde à ne pas trop s'éloigner du sujet, et de temps en temps laisser la parole à leurs interlocuteurs, qui ont, eux aussi, beaucoup de choses à exposer. Une fois de plus, au manager de connaître son consultant et de le canaliser à l'ordre en cas de dérive.

Le consultant sans beaucoup d'expérience partira toujours avec un sérieux handicap : il ne pourra pas parler de ses missions passées, des projets qu'il a déjà menés à bon port. Et le cercle vicieux n'est pas loin : s'il convainc moins, il sera moins engagé, et n'aura jamais l'occasion d'engranger de l'expérience.

Si on ne peut qu'insister sur l'importance d'une bonne communication, il ne faut pas oublier qu'elle ne fait pas tout : les

discours fallacieux ne tiendront pas la route longtemps si le consultant ne possède pas le bagage technique nécessaire. Il aura beau être très habile et dire au client ce que celui-ci veut entendre, il se fera bien démasquer à un moment ou un autre, au détour d'une question anodine souvent déterminante.

L'excès contraire existe : le consultant trop sûr de lui techniquement finit par noyer le client sous des termes abscons, si bien que ses interlocuteurs ne comprennent pas, et il n'arrive pas à vulgariser ses connaissances pour une communication optimale.

La préparation est essentielle, mais le consultant trop figé dans son rôle, pas assez naturel ou spontané, risquerait au final de produire un effet désagréable : qui dit qu'il pourra se montrer compétent en dehors du texte qu'il a appris par cœur ? Celui-là sera facilement déstabilisé par une question inattendue, et aura du mal à retomber sur ses pattes.

Finalement, s'il est évident que le comportement non verbal et son interprétation correcte représentent un atout, il faut veiller à ne pas trop les prendre à la lettre : dans les multinationales, les cultures et les habitudes diffèrent parfois radicalement, et un geste ne prendra pas toujours la même valeur ni la même signification.

Effet Halo – Effet klaxon : Deux effets à connaître

Effet halo

C'est l'arbre qui cache la forêt, l'élément positif qui ressort et qui éblouit l'interlocuteur, au point de lui faire oublier tout le reste : c'est le charisme, l'assurance, même la tenue vestimentaire ou le bon diplôme.

Effet klaxon

C'est tout son contraire : un élément négatif survient, et le client ne retient que cela. Il brouille tous les autres efforts, et

masque les éléments positifs. C'est un peu comme ces klaxons, ou ces bruits qui viennent perturber nos moments de concentrations qu'on a du mal à évacuer. On peut difficilement corriger la première impression sur un temps d'un entretien.

Le premier peut masquer les lacunes du consultant, qui doit toutefois prendre garde à ce que cette bonne impression ne lui joue pas des tours – il n'est peut-être pas à la hauteur pour réussir la mission. Le second est à éviter à tout prix, il condamne définitivement à l'échec, même si celui-ci n'est pas mérité.

Quelques recommandations

*« Beaucoup de choses que nous considérons comme des lois naturelles sont en réalité des conventions purement humaines. »
Russell*

La littérature recommande les quelques points concrets ci-dessous à ne pas négliger lors d'une réunion de qualification.

Attitude et apparence

La tenue vestimentaire

Le vêtement doit être soigné (on conseille une tenue élégante, propre, et plutôt classique) tout en permettant au consultant de se sentir à l'aise. Le costume trois pièces ou le tailleur strict ne sont donc pas forcément de mise, sauf chez quelques « grands comptes » (les clients bancaires, par exemple), chez qui ce genre de code est toujours en vigueur avec autant de force que par le passé.

Les codes et les conventions

Les codes culturels, les gestes qui règlent conventionnellement les relations sociales, obéissent à une logique précise que

le consultant se doit de connaître. Les sourires, les poignées de main sont aussi importants que le contenu de la réunion, et peuvent en dire beaucoup plus que la conversation en elle-même. Par exemple, on connaît les significations données aux différentes manières de serrer la main : fermement, on indique du respect, de l'assurance et une ouverture d'esprit ; trop fortement, on veut montrer une attitude dominante ; et mollement, on se laisse aller à la passivité.

Chaque geste est connoté, et trahit inconsciemment le caractère et la disposition d'esprit d'une personne. Il est donc important que le consultant apprenne à connaître son attitude corporelle, et à l'appivoiser, sans pour autant brider complètement son naturel – ce qui risque de nuire à sa spontanéité.

La gestion du trac

*« Où serait le mérite si le héros n'avait jamais peur ? »
Alphonse Allais*

Le trac représente une formidable énergie, qui peut paralyser celui qui en est victime, mais qui peut aussi se transformer en atout s'il est bien canalisé. Pour cela, il faut songer à surveiller sa respiration, à détendre son corps, à ne pas oublier l'humour... Commencer avec des rires détend forcément.

La respiration

*« La respiration est le berceau du rythme. »
Rainer Maria Rilke*

Elle détermine l'émission de la voix, sa stabilité ou ses tremblements. Une bonne respiration détend tout le corps et aide à évacuer le stress. Pour la prise de parole, la respiration idéale est celle qui s'effectue par le ventre (c'est celle que les bébés effectuent naturellement quand ils viennent au monde, elle leur

permet de crier extrêmement fort et longtemps sans jamais s'es-souffler!) Cette respiration abdominale permet un discours oral fluide, et participe à la sensation générale de bien-être. Elle consiste à abaisser le diaphragme et à détendre les muscles abdominaux. Les spécialistes conseillent de découvrir ce mode de respiration en s'allongeant sur le dos et en plaçant une main sur le ventre : lors de l'inspiration profonde, la main est soulevée, le ventre se gonfle ; lors de l'expiration, le ventre se creuse.

Le langage du corps

Les attitudes physiques appuient le discours, et parlent parfois plus que les mots (certains spécialistes de la communication estiment que près de 80 % de celle-ci se fait de manière non-verbale). Les gestes et les postures peuvent donc servir l'argumentaire, tout comme ils risquent de nuire à celui-ci.

Un premier aspect essentiel, lors d'une situation stressante, est de détendre son corps... Il faut le libérer des contractions inutiles, des crispations gênantes qui naissent inconsciemment. Pour cela, il existe un exercice tout simple : d'abord on contracte tout son corps, puis on relâche ses membres les uns après les autres. Cela permet de prendre conscience de son corps, et de retrouver une mobilité agréable.

Pendant l'entretien, et même si on est bien détendu, les postures que prend notre corps malgré nous sont significatives. Ainsi, la contraction, la verticalité, la stabilité, l'extension vers l'avant ou vers l'arrière expriment des états d'âme différents. Par exemple, pour suggérer la déprime, un comédien va travailler la contraction du corps : dos voûté, tête baissée, yeux fixés au sol. Au contraire, pour travailler l'assurance, il faut se redresser, relever la tête, tenir le regard droit et « ouvrir » le corps.

En fait, il existe deux grandes familles de postures physiques, dont chaque déclinaison possède une connotation différente :

- Rapport à la verticalité : l'extension exprime une attitude de domination, alors que la contraction dénote de la soumission. L'idéal se situe au juste milieu : modérément tiré vers le haut, avec le buste en ouverture.
- Rapport au mouvement : si le mouvement se dirige principalement vers l'avant, il exprime une attitude de partage et d'ouverture aux autres, alors que vers l'arrière, il exprime la crainte et la fuite.

D'autres éléments sont éminemment significatifs : les bras croisés, par exemple, dénotent le doute et la protection de soi (on pourrait traduire cela par « cause toujours, tu ne m'atteindras pas »). L'équilibre possède également une importance : la personne qui veut montrer son assurance prendra soin d'affirmer sa stabilité, les pieds bien planté au sol, sans besoin de soutien quelconque pour rester debout ou assis – on imagine mal, par exemple, un grand orateur faire un discours se voulant convaincant en restant appuyé contre un mur.

Le langage du geste

Prolongation de la posture, le geste est également lourd de sens. Votre interlocuteur ressent votre investissement grâce à lui et aux expressions de votre visage. Vouloir convaincre, c'est s'impliquer totalement, et donc parler avec son corps : comme un chef d'orchestre ou un comédien, il faut mouiller sa chemise, et se donner à son public. Comme pour les postures, on peut attribuer des messages à chaque type de geste :

- Les gestes parasites sont ceux qui n'ont rien à voir avec le contenu du discours : tapoter sur une table, remettre sans cesse une mèche de cheveux en place, fouiller dans ses poches... Ils sont le signe d'une certaine émotivité, de nervosité, ou de manque d'engagement.

- Les gestes fermés sont ceux dirigés vers soi, en auto-contact. Ils ne servent qu'à rassurer celui qui parle, et non à convaincre son interlocuteur.
- Les gestes ouverts, eux, accompagnent le message et soulignent certains points. Tournés vers les autres, ce sont des signes de partage et d'engagement.
- Si le geste est rond, il témoigne d'une certaine souplesse et de responsabilité. Alors que, saccadé, il symbolise la fermeté ou l'assurance.

Pour convaincre, le geste doit être haut, c'est-à-dire au-dessus du coude. En dessous, il est associé au manque d'assurance.

Il ne doit jamais être retenu : traduction de votre désir de communiquer, le geste doit être assumé jusqu'au bout, sans demi-mesure. Décoller les coudes du corps permet de renforcer naturellement l'amplitude du geste.

Le visage prend également une part importante dans la communication. On connaît le rôle central du regard, et tout ce qu'il est capable d'exprimer. Il permet de maintenir l'attention de l'auditoire, de s'appuyer sur lui, d'interpréter ses réactions et de les utiliser. Un regard détaché de ses notes, de son plan, montre aussi que l'orateur maîtrise son sujet avec aisance.

Le discours du consultant

*« L'habit somptueux ne donne pas les bonnes manières. »
Proverbe anglais*

Compétence interactive

Un consultant doit être capable de parler correctement, mais aussi d'écouter et de poser des questions pertinentes, en évitant les questions fermées, dont la réponse ne peut être que « oui », ou

« non ». Si on lui pose une question fermée, il doit savoir rebondir et fournir une réponse ouverte, pour transformer l'interrogatoire en dialogue. Car le consultant devrait toujours garder à l'esprit que sa façon de répondre n'est pas anodine : c'est son professionnalisme, sa crédibilité et celle de la SSTIC qui sont en jeu. Après avoir lâché un simple « oui », penser des choses comme « j'ai répondu à sa question, il devrait se montrer satisfait » n'est donc pas la bonne façon d'envisager la réunion de qualification...

Quand vient le tour du consultant de poser des questions, il prendra soin de les laisser ouvertes, de manière à ce que le client n'ait pas à devoir se prononcer fermement (acculer quelqu'un au choix entre le « oui » ou le « non » lui laisse généralement une impression désagréable). Ce genre d'entretien s'accompagne toujours d'une petite dose de manipulation : le consultant habile saura utiliser les mêmes mots que le client, se placer au même niveau de discours, reformuler ses phrases en fonction des expressions favorites du client (sans aller jusqu'à la caricature, ce qui peut énerver). Le but final est de dire au client ce qu'il a envie d'entendre, de correspondre à ses idées, et cela passe par un mimétisme du discours. Pour bien cibler ses réponses, le consultant peut essayer d'amener le client à répondre lui-même à ses propres questions, de façon à déterminer au mieux ses attentes.

Une fois que le consultant a bien cerné le projet et les attentes du client, il doit montrer ostensiblement sa volonté de faire avancer le projet, être proactif – s'il ne la met pas en avant, le client ne pourra pas deviner sa motivation. Un minimum d'expérience est requis pour ce genre de performance, car il ne faut pas que le client ait l'impression de se faire dicter ses volontés par un débutant.

S'il prend la parole, c'est uniquement pour dire des choses pertinentes : le consultant doit se montrer à l'aise, mais ne pas se perdre dans les bavardages inutiles.

De manière générale, il faut bien garder à l'esprit que, surtout lors d'une première rencontre, chaque phrase prononcée compte, et constitue déjà une opinion, une prise de position. Une première mauvaise impression (effet klaxon) est très difficile à effacer, et le consultant ne doit pas oublier que chaque mot ou chacun de ses gestes pourraient être retenus contre lui.

*Réussir parfaitement une qualif
n'est jamais l'effet d'une improvisation...*

La *qualif* nécessite un apprentissage. Dans ce sens, assister aux réunions de qualification d'autres consultants en tant qu'observateurs peut être enrichissant et constructif: en n'étant pas impliqué personnellement, on peut observer, la tête froide, comment les forces en présence s'équilibrent.

Un langage simple

Les phrases courtes (celles qui contiennent environ douze mots: un sujet, un verbe, un complément) sont toujours les plus efficaces. Pour être compris par tous, et même par les non-initiés, il faut utiliser un langage simple. Hors de question, donc, de se complaire dans les termes techniques (même si l'utilisation du vocabulaire adapté à la situation ou au domaine concerné sont la preuve de votre compétence): le client, même s'il est accompagné d'un expert technique, est avant tout quelqu'un de qualifié en marketing et management.

Parler consiste à choisir le bon vocabulaire, il faut qu'il reflète votre professionnalisme et votre désir de convaincre. Le discours idéal est parsemé d'humour, précis et rigoureux sans être prétentieux. Comme souvent, il faut savoir faire preuve de juste mesure et de tact. Le ton, quant à lui, doit être posé. Le débit idéal est fluide, audible et continu: il faut essayer de supprimer les

hésitations, les « heuu » interminables qui parasitent le discours. On notera que les petites hésitations passent inaperçue si le débit est calme, elles ressemblent à des pauses naturelles, alors qu'elles ressortent fort, par contraste, chez celui qui parle à toute vitesse.

J'ai complètement raté ma première *qualif* en anglais, que le commercial s'est mis à me vouvoyer sur notre chemin du retour au siège de notre SSTIC, alors que l'on plaisantait, tout en se tutoyant avant la réunion chez le client. En effet, c'était ma première réunion en anglais, dont je ne maîtrisais pas du tout le maniement. Je suis un pur produit du système universitaire français. D'origine modeste, je n'ai jamais réalisé de voyage scolaire à l'étranger pour me familiariser avec les langues étrangères. Le prix du voyage scolaire revient très vite cher quand on vit à l'île de La Réunion. De toute façon, j'avais déjà le souci de bien m'intégrer en France en améliorant mon français à l'époque. Je réalise aujourd'hui, après avoir beaucoup vécu à l'étranger, que l'essentiel n'est pas d'être parfait, mais plutôt de communiquer par n'importe quel moyen pour se faire comprendre. La maîtrise vient avec l'habitude, c'est en faisant que l'on apprend le mieux. Les gens sont indulgents et compréhensifs de ceux qui osent.

Quelques méthodes à intégrer pour dynamiser son discours

La littérature recommande les points ci-dessous pour tenir un discours efficace:

- Dire « je » ou « nous », et parler à « tu » ou à « vous ». Il s'agit de supprimer les tournures impersonnelles comme les « on », qui expriment l'absence d'engagement.
- S'engager dans l'action, c'est s'affirmer: il faut donc éviter les « je pense » et parler le langage de l'affirmation.
- Cela ne signifie pas non plus qu'il faille imposer son point de vue aux autres, au contraire: il faut essayer de les impliquer le plus possible dans la conversation. Par exemple, on

dira « êtes-vous d'accord ? » et pas « je pense que tout le monde est d'accord », même si on est certain de l'approbation des autres, il faut éviter de leur donner l'impression qu'on leur force la main.

- Parler de façon positive, éviter les doubles négations (elles entraînent un manque de clarté ou d'affirmation de soi) et les euphémismes. Par exemple, on remplacera « je ne peux pas ne pas le faire » par « je vais le faire », et « c'est pas mal », par « c'est bien ».
- Utiliser un vocabulaire stratégique, et remplacer les mots *problème*, *souci*, *risque* par des expressions plus positives comme *challenge*, *opportunité* et *défi*.

Quelques arguments à utiliser

La littérature conseille également de soigner nos arguments et recommande les différents types d'arguments suivants :

- Argument par analogie : on met en relation deux situations qui appartiennent à des domaines différents mais qui présentent des similitudes quelconques. C'est l'occasion de parler de ses expériences précédentes.
- L'alternative : on souligne le fait qu'il ne faut pas s'arrêter à une solution, mais que plusieurs scénarios sont possibles.
- Les rapports de cause à effet : c'est la structuration logique de base, qui constitue souvent un argument logique irréfutable.
- Les données numériques : il faut savoir les maîtriser correctement, les placer à propos sans en abuser.
- Avantages et inconvénients : évoquer les deux côtés de la médaille permet de montrer son réalisme, et si le processus est bien mené, il permet de disqualifier les autres approches que celles qu'on propose.
- Les arguments de paliers : il s'agit de présenter son projet comme une succession de *milestones*, de faits marquants

l'aboutissement d'une étape et le début d'une autre. Cela structure l'approche, donne une impression d'organisation et de réalisation concrète.

- Accord avec l'interlocuteur : prendre le client à témoin permet de développer son accord tacite, sur lequel il aura du mal à revenir par la suite.
- L'exemple graphique : le schéma, l'image permettent de fixer l'explication et s'ils sont bien réalisés, ils donnent une impression de clarté.

De manière générale, expliquer, c'est donner à quelqu'un les moyens de comprendre. Plus ces moyens seront variés et correctement structurés, plus ils seront efficaces. Il ne faut donc pas hésiter à varier les méthodes pour convaincre, à passer d'un procédé à l'autre, sans s'embrouiller et en conservant un fil rouge.

Flexibilité

« Il est bon d'être ferme par tempérament, et flexible par réflexion. »
Vauvenargues

À tout moment, le consultant doit être prêt à s'adapter à son interlocuteur. En fonction de la situation, il devrait être capable de rebondir sur les propositions, d'adapter ses plans aux nouvelles données.

Savoir avouer son ignorance

Si l'on vous pose une question, soit vous savez répondre, soit vous ne savez pas. Vous pouvez peut-être gagner un peu de temps grâce à l'une ou l'autre périphrase, mais au bout du compte, il faudra fournir une réponse. Même s'il y a beaucoup de pression de la part du manager (qui présente toujours le

consultant comme un expert), il faut savoir dire « je ne sais pas » quand on ne sait pas répondre... Il y aura toujours un client pour poser une question tordue, et l'aveu d'ignorance n'est pas spécialement un problème tant qu'il est mené avec assurance : plutôt que de s'embarquer dans des explications insensées ou de se lancer dans des phrases au bout desquelles on n'arrivera jamais, mieux vaut considérer paisiblement la question, marquer une courte pause de réflexion, et avouer qu'on n'est pas capable de répondre à ce stade de la conversation. L'aveu d'ignorance, pour avoir encore plus d'impact, doit être argumenté : il s'agit de minimiser l'ignorance, ou de recadrer le débat sur des éléments plus essentiels. Une fois de plus, une préparation minutieuse permet au consultant de rebondir sur des sujets qu'il maîtrise mieux.

Avec un peu d'expérience, le consultant pourra se sortir de ce mauvais pas grâce à une pirouette. Par exemple, si le client lui parle d'une technique qu'il ne connaît pas, il répondra « Je ne connais pas l'avantage de cette technique, mais puisque les plus grandes sociétés l'utilisent, il doit bien y avoir une raison... » Et après un petit silence, il prendra soin d'ajouter, avec un petit sourire : « Je suis conscient de vous répondre par une pirouette, mais il serait malhonnête de ma part de tenter de vous faire une autre réponse ». Le consultant laisse au client le temps de réaliser que sa réponse est biaisée puis il lui en donne la confirmation, et désamorce ainsi la situation délicate. Le client appréciera cette attitude à la fois risquée et modeste, surtout si c'est fait avec une subtile touche d'humour.

Différencier l'essentiel de l'accessoire

S'enquérir des priorités, supprimer les informations superflues pour aller droit au but, voilà ce que recherche le consultant par le biais de ces quelques astuces :

- privilégier les résumés et les plans dans lesquels les détails ont été supprimés
- Formuler un ou deux jugements synthétiques qui rassemblent tout ce que le consultant a à dire
- Insister sur un ou deux point(s) lourd(s) de conséquences
- Retenir un ou deux exemple(s) caractéristique(s)
- Insister sur les résultats plutôt que sur les moyens d'y parvenir

Le matériel pour une *qualif*

- Une montre à la portée de tous
- Un agenda
- Un laptop pour présenter le projet de manière précise et professionnelle (grâce à une présentation powerpoint par exemple)
- Des supports graphiques pour présenter les données numériques ou abstraites

Analyse d'une mission

L'intérêt d'une mission pour le consultant

C'est un fait que les débutants ont du mal à accepter : la mission idéale n'existe pas. Lors d'un entretien, il faut savoir repérer les aspects susceptibles de transformer une mission a priori peu intéressante en expérience enrichissante. Car avec un peu de bonne volonté, chaque occasion est profitable. Les opportunités sont multiples, il suffit de savoir les trouver :

- Opportunité d'apprendre au cours de la mission
- Opportunité d'apprendre en dehors de la mission (avec un peu de curiosité)
- Opportunité d'intégrer un client intéressant (même si ça ne fera pas plaisir à votre SSTIC)

- Opportunité de rencontrer des collègues expérimentés
- Opportunités de changer de boîte, et d'obtenir des responsabilités plus élevées (même si c'est souvent interdit par la clause de non-concurrence)

En tout cas, un consultant peut arriver chez un client en possédant 20 % des connaissances nécessaires, et acquérir rapidement les autres 80 %. Chaque mission, même celles qui paraissent les moins passionnantes, recèle son lot d'enseignement.

Analyser la situation commerciale

Même si ce n'est pas son rôle, le consultant doit être capable d'analyser les enjeux commerciaux d'une mission, en gardant en tête la balance de Roberval (cf. Figure 1: Business Unit - Département). Cette dimension échappe à beaucoup de consultants, puisqu'elle ressort avant tout de la compétence du manager. Malgré tout, plus le consultant aura une vision réaliste de la situation, mieux il pourra s'en sortir. Il doit notamment connaître les conditions dans lesquelles il est présenté au client: en tête de pont (le premier membre de la SSTIC à intégrer cette société) ou pour compléter une équipe? Après un autre candidat de la SSTIC non retenu par le client? Quand on arrive en second, il est souvent nécessaire de se montrer plus agressif et volontaire, parce que le client aura tendance à considérer que la première personne qu'on lui a présentée était la meilleure: si celui-là ne s'est pas montré à la hauteur, comment un second couteau pourrait-il convenir? C'est au manager de présenter la situation sous un jour favorable (« Regardez aussi ce profil, il vient de finir sa mission, plus tôt que prévu... »)

La mission est toujours intéressante

Quand le consultant remet son verdict au client, il ne doit pas perdre de vue l'aspect commercial de la *qualif*, et faire preuve d'une sorte d'hypocrisie intéressée. En face du client, il est

impensable de simplement refuser la mission, cela nuirait gravement aux relations commerciales. Le consultant pourra se montrer plus critique lors du debriefing avec le manager, et dire réellement ce qu'il pense.

À la fin d'une réunion de qualification, le consultant énonce une *proposale* hypothétique (il donne sa vision du projet) dont les termes sont à discuter plus tard. En fait, il résume la réunion, confirme les accords et les désaccords. Il peut introduire des idées nouvelles, mais il s'agit surtout de répéter ce qui a déjà été dit, en insistant sur les points centraux. Ce résumé permettra d'éviter les malentendus, et de s'assurer que s'il y a accord, il portera sur les mêmes termes. Le consultant pourra, par exemple, revenir sur les attentes du client (ce qu'on appelle les *livrables*), ce qui constitue une manière simple de structurer une mission, qui consistera dès lors à remplir ces objectifs.

Debriefings

Debriefing client

Parfois, en fin de réunion, le manager demande à son consultant de sortir afin d'avoir une discussion en tête à tête avec le client. Cela leur permet d'aborder aisément les aspects commerciaux, et de discuter des qualités et défauts du consultant, en comparaison avec d'autres candidats que le client a déjà rencontrés. Pour favoriser ce moment, le consultant peut spontanément proposer de s'absenter. Si ce debriefing n'a pas lieu directement, le consultant devra en attendre les conclusions dans la semaine qui suit.

Debriefing manager-consultant

Le manager vraiment professionnel n'oubliera jamais de faire un debriefing avec son consultant, en lui demandant d'ex-

primer son opinion au sujet de la réunion, de sa performance (le consultant doit donc être capable de se juger lui-même !) Si le manager n'y pense pas, au consultant de venir le trouver pour faire le point, tirer des conclusions enrichissantes de cette nouvelle expérience...

Se juger soi-même objectivement n'est jamais facile, mais c'est en discutant qu'on arrivera au meilleur résultat.

En période de crises, les missions ne sont pas pléthoriques, et constituent dès lors un choix à peser avec sérieux. Au consultant d'étudier la situation de manière objective et pondérée, pour proposer les solutions qui correspondront le mieux à la situation.

Refuser une mission

Si le consultant perçoit que la mission ne lui conviendra vraiment pas, il se trouve dans une situation délicate envers son manager : il peut anéantir ses efforts de vente. Or, ces deux-là sont censés être alliés, et s'affronter sur ce front pourra mener à des conflits plus ou moins larvés... Il est donc important de gérer cela honnêtement, sans coup bas.

Quoi qu'il en soit, refuser une mission n'est jamais vu positivement par la SSTIC. En période de crise, cela peut même entraîner un licenciement pour faute professionnelle. Un refus ne se décide donc pas à la légère, même en période faste : qui sait si une autre mission intéressante se présentera ? Il s'agit en tout cas d'une décision dont le consultant devra assumer les conséquences, parfois lourdes. Les anciens employés des SSTIC manifestent rarement dans la rue, mais il ne faut pas oublier qu'il est question d'un secteur où les licenciements sont nombreux ! Mais, contrairement à d'autres métiers, faire la grève ne servirait à rien : la main-d'œuvre abonde, et les SSTIC trouveront toujours de nouveaux employés.

Debriefing commercial

Envers le client, le refus d'une mission ne peut se faire qu'en vertu d'une facturation trop basse, ou d'autre détail matériel que le manager pourra présenter. Idéalement, le client doit être content du consultant et convaincu que celui-ci a fait le maximum pour le satisfaire, même s'il refuse la mission.

Même si cela ne va pas de soi, il est peut-être intéressant d'initier une discussion entre le consultant et le client après la *qualif* : le premier pourra questionner le second au sujet de sa performance, et obtenir un avis utile pour la suite. De même, il peut s'aventurer sur le terrain commercial, et s'intéresser aux potentialités de facturation, d'autres missions, etc. En ne se limitant pas aux aspects techniques, le consultant gagnera en maturité et indépendance.

La qualif reste un jeu

En somme, la réunion de qualification est un grand exercice ludique. Elle prépare à bien des situations où la communication régnera en maître : négociations, demandes d'augmentation, entretiens d'embauche... Je pense qu'il faut considérer cette situation comme une vaste pièce de théâtre, où chacun peut donner le meilleur de soi-même et réaliser une performance enrichissante. Et, au-delà des objectifs matériels et des enjeux concrets, je suis persuadé qu'on peut s'amuser, et tirer du plaisir d'une *qualif* réussie ou pas.

CHAPITRE IV

La relation Manager – Consultant

*« Répétez un mensonge assez fort, suffisamment longtemps,
et ce mensonge deviendra la vérité »*

Aperçu global de la relation

On suppose que tu as passé brillamment la *qualif* et que maintenant, tu es en mission chez le client. Il serait donc intéressant de regarder de plus près le type de relation que le consultant, basé loin de la SSTIC chez le client, peut avoir vis-à-vis de son commercial. Ne perdons pas de vue que celui-ci est un homme très débordé selon l'image qu'il veut renvoyer. La plupart des consultants vous le diront : les relations avec les managers, c'est avant tout beaucoup de blabla. Le Petit Robert définit le mot *blabla* comme une « déclaration verbale destinée à endormir la méfiance ». Et c'est en effet en ce sens que les managers sont généralement perçus par les consultants, comme des commerciaux prêts à tout pour vendre, uniquement préoccupés par leur chiffre d'affaires, qui ne se soucient pas de l'intérêt des missions ou de l'épanouissement des consultants.

Au sein d'une SSTIC, il est évident qu'une relation *win-win* entre managers et consultants est indispensable. Si le consultant

fait bien son travail, si en plus il est satisfait de l'environnement dans lequel il se trouve, et qu'il correspond au prix fixé par le manager, alors toutes les parties en ressortent gagnantes. En réalité, cela arrive rarement, et il est donc nécessaire d'œuvrer, s'il n'y a pas une entente parfaite, du moins à la compréhension entre les divers acteurs de la SSTIC. Il s'agit de s'éduquer mutuellement, de se familiariser avec les façons de travailler de l'autre, pour que la relation manager-consultant puisse devenir productive et le moins conflictuel possible.

On voit que la relation entre managers et consultants est rarement neutre, il y règne souvent une certaine méfiance souvent réciproque et beaucoup de malentendus... C'est de cette espèce de « *je t'aime, moi non plus* » que ce chapitre traitera, en essayant de broser le portrait des uns vus par les autres, et réciproquement, avec toute la subjectivité que cela comporte. Il s'agira également de souligner les moments-clés, ceux au cours desquels les deux protagonistes ont à se rencontrer et travailler ensemble. Finalement, j'essaierai de montrer quelles pourraient être les caractéristiques de la relation idéale.

*« We are what we repeatedly do.
Excellence then is not an act, but a habit »
Platon*

Les managers vus par les consultants

Je tenterai ici de broser une série de portraits de managers, certes caricaturaux, mais tels qu'ils sont perçus par les consultants. Il s'agit évidemment d'une vision subjective, qui se base sur mon expérience. J'ai rencontré des consultants qui partagent mon point de vue, d'autres qui rajouteraient quelques noms d'oiseaux à ma liste, d'autres encore qui, loin d'être d'accord, n'y voient que les éternelles jérémiades des consultants incapables

d'assumer leurs responsabilités. Mais à un moment donné, quand la rancœur est à son paroxysme, on s'était tous dit que ces managers sont vraiment des esthètes de l'inutile, et qu'ils ne servent à rien.

Le sophiste

Cette dénomination, politesse oblige, reste un euphémisme. Mais c'est une idée courante auprès des consultants : les managers sont des sophistes, prompts à tromper leur monde avec leurs discours fallacieux. Ça commence toujours par l'une ou l'autre flagornerie, du genre « j'ai une bonne nouvelle pour toi » ou « j'ai une super mission », histoire de faire croire qu'il s'agit d'un discours prometteur, mais souvent, après beaucoup de verbiage, ça se termine par une nouvelle décevante. Celle-ci est évidemment accompagnée par un grand sourire commercial, et présentée comme la meilleure chose qui puisse arriver au pauvre consultant, sûrement déjà las de tous les mensonges – petits ou grands – qui sont presque devenus la seconde nature du manager.

*L'honnêteté n'a qu'une seule forme, mais le vice en a de nombreuses.
Aristote*

L'homme pressé

Il y a ces managers qui ont toujours l'air débordés, courant dans les couloirs, écrasés par un monceau de classeurs. En permanence, pendus à leur téléphone, ne mangeant que sur le pouce, ils sont désespérément injoignables, même quand on les inonde de messages, par e-mail ou par GSM. Pour arriver à attirer leur attention, il faut recourir aux moyens extrêmes : menacer de quitter le client ou de démissionner. Là, ils seront toute ouïe, puisqu'ils ont des intérêts capitaux ou plutôt financiers dans l'affaire... Alors ils convoqueront peut-être, en dernière minute, le

consultant, durant les heures hors facture pour les clients, évidemment, qui devra se rendre au siège en toute urgence, même s'il lui faut pour cela perdre une heure ou deux dans les embouteillages. Pire encore, il ne sera pas reçu à l'heure du rendez-vous, mais beaucoup plus tard. Un côté typiquement français que de ne jamais commencer à l'heure.

Le charitable

Cette espèce de manager se croit en pleine mission humanitaire. Altruiste et fier de l'être, il n'arrête pas de répéter que les intérêts des consultants passent avant les siens, et qu'il n'est qu'un pauvre hère au service de la matière grise, des cerveaux sans qui le business n'existerait pas. À l'écouter, on croirait presque qu'il travaille gratuitement. Surtout quand ce type de manager rajoute qu'il ne fait pratiquement aucune marge sur le consultant car il a préféré tout lui verser. Sans remettre en cause ces bons sentiments, on peut honnêtement se demander comment un manager peut combiner une telle philosophie et ses objectifs en terme de chiffre d'affaires !!!

Le vieux singe

C'est le plus doué d'entre eux. Tout chez lui, tant sa communication que ses actions stratégiques, est soigné à la perfection. Ce manager-là maîtrise la langue de bois, et la main de fer sous le gant de velours. Au début, le consultant, qui tombe dans tous les pièges, se prend d'affection et de respect pour lui : il s'agit d'un manager efficace, qui maîtrise toutes les ficelles du métier et possède une présentation de soi sans faille, et surtout, un sourire commercial éclatant. Lorsque le consultant s'aperçoit enfin que, sous des dehors séducteurs, son manager préféré est en réalité un véritable requin, il est souvent trop tard.

L'expert technique

Comme il a été lui-même consultant avant de devenir commercial, il prétend connaître toute la réalité des missions et des clients. À condition qu'il ne s'enferme pas dans une certaine arrogance de monsieur-je-sais-tout, cela peut faciliter considérablement les relations avec les consultants... Mais, comme les autres, il pense aussi à son chiffre d'affaires avant tout.

Le commercial trop scolaire

Bien fringué, avec un sourire de présentateur télé, ce manager-là sort tout droit d'une école de commerce. Il possède de solides certitudes sur la façon dont il doit gérer son boulot, et croit tout connaître même s'il n'a jamais été confronté aux réalités du terrain. Prétendu expert en communication ou en relations humaines, il passera son temps à sonder les consultants, à vouloir se mêler de leurs affaires jusqu'au ridicule... Ainsi, j'ai déjà été confronté à un commercial fraîchement diplômé qui, avec un excès de zèle frisant le ridicule, voulait que je lui rapporte les détails de ma journée, avec toutes les spécificités techniques auxquelles il ne pourrait pas comprendre.

Souvent, ce genre de manager ne rencontre que l'incompréhension des consultants seniors, qui ne voient pas vraiment pourquoi ils devraient confier le développement de leur carrière à ce genre de débutant.

Le maquignon

Certains consultants considèrent les managers comme des marchands de viande, ou pire, des marchands d'esclaves, oubliant, peut-être, qu'eux-mêmes, prétendus esclaves, touchent un salaire plutôt correct, car il est fonction des commissions sur les tarifs des consultants. Le maquignon, uniquement préoccupé de profit, le manager manipulerait ses consultants pour qu'ils

acceptent n'importe quelle mission, sans se soucier de leurs intérêts ni de leurs états d'âme... Même s'il s'agit d'une vision un peu excessive, il est vrai que certains managers considèrent le business des SSTIC comme du *body shopping*, c'est-à-dire, littéralement, du commerce humain.

Les managers vus sur le Net

Voici quelques définitions glanées ici et là sur le Net, dont les auteurs sont probablement des consultants déçus :

C'est un super projet = Ca me rapporte un max de pognon.

On mise sur la formation de nos consultants = T'auras jamais de formation, faut pas rêver.

Il y a des avantages en nature = Tu peux aller à la cantine de l'entreprise.

On mise sur l'esprit d'entreprise = Tout le pognon va dans la poche des commerciaux.

On te fait confiance = Continue de rapporter du pognon et tais-toi.

Faut être pushy = Raconte des conneries aux clients, on s'en fiche.

T'es un super consultant = T'es une super pompe à fric.

On pense donner des voitures de société = T'auras au mieux une Ford Ka.

On est tous dans le même bateau = Tu peux te brosse pour ton augmentation cette année.

Je ne peux pas donner plus de 10 % = Je pourrai te doubler ton salaire mais je devrais réduire le mien.

Je pense que tu serais un bon commercial = Tu es prêt pour passer du côté obscur.

Les pôles de compétence = Les pôles d'incompétences des commerciaux.

On a un super arrangement fiscal = On baisse ton brut, tu as le même net et on empoche la différence.

Je travaille sans filet, je marche aux commissions = Je gagne cinq fois ton salaire en racontant les mêmes conneries à tous les consultants.

Tu dois viser l'expertise = Forme-toi tout seul, on pourra te facturer plus cher.

Faut pas écouter tout ce qu'on raconte = Aie, aie, est-ce qu'il commencerait pas à se douter de quelque chose ?

Je sais ce que tu veux, tu veux gagner plus = Je vais te proposer un variable à 5 % et moi je garde mon 50 % de commissions.

Je peux t'offrir des remboursements de frais = Je ne te paierai pas plus et je pourrai déduire des charges.

Tiens moi au courant des opportunités chez le client = Je vais essayer de caser un maximum de personnes pour devenir directeur.

Chez nous, on travaille pas avec des indépendants = Sauf nous, bien sûr.

Les consultants vus par les managers

*« En imposer pour ne pas avoir à imposer,
voilà en quoi consiste le charisme. »*
François Proust

Un manager qui présente un consultant à un client parle de son parcours, de ses diplômes, de ses capacités, en arrangeant le tout joliment... Il n'est pas étonnant que la plupart des consultants pensent que les managers ne voient en eux que de la viande fraîche, ou une quelconque autre marchandise, un produit déshumanisé dont il faut vanter les mérites – quitte à prendre quelques libertés par rapport à la réalité – pour le vendre, le plus cher possible.

Mais la façon dont les managers considèrent les consultants n'est pas unique, on peut rencontrer diverses relations de pouvoir. Les quelques portraits ci-dessous ont été recueillis auprès de managers soit dans un bar ou dans leurs bureaux.

Le provocateur attaché aux symboles

Ce consultant, peut-être resté un peu adolescent rebelle, s'attache à exprimer sa différence par une série de symboles, souvent

vestimentaires ou esthétiques. C'est lui qui arbore fièrement une boucle d'oreille, un t-shirt au slogan revendicateur, ou une coupe de cheveux bizarre. Il possède sa propre manière de travailler, et aime se distinguer des autres. Généralement, il collabore sans trop de problème avec les managers. Son seul problème est qu'il vit dans un monde où l'apparence seule compte.

Le naturaliste

Curieux de tout, ce consultant possède une capacité naturelle à aller partout, dans les cercles et les clans divers. Son plus grand intérêt est d'observer, d'apprendre les règles qui lui permettront d'approcher différents milieux, différentes technologies. Il s'intègre naturellement dans les cliques et clans déjà formés, aussi bien chez le client qu'au sein de la SSTIC.

Le réaliste

Il connaît les tenants et les aboutissants du business en SSTIC. Il ne se fait pas d'illusion, connaît le milieu et s'adapte facilement à la plupart des situations... Grâce à son efficacité, c'est presque le consultant idéal pour les managers. Toutefois, ce type de consultant peut représenter un cauchemar aux managers quand on en vient à la négociation de salaire ou de mission. Il est très difficile d'étaler un blabla, même bien préparé, à ce type de consultant. En effet, ce dernier connaît parfaitement les tenants et aboutissants des missions, y compris le tarif journalier appliqué.

Le démolisseur

Dans une équipe, on trouve toujours un leader naturel, une sorte de grand frère affectueux qui veillera toujours à maintenir le moral des troupes au plus haut. Mais il existe également son contraire : ces tristes individus dont la seule raison de vivre semble être de démoraliser les autres, avec leur cynisme et leur

défaitisme inébranlable. Le démolisseur pousse l'esprit critique trop loin, il aime créer des conflits, provoquer des antagonismes, voire à propager de l'intox, tant dans le domaine des idées que celui des émotions, terrain sur lequel il se montre le plus destructeur. Ce genre de personne constitue un vrai challenge pour quiconque travaillant dans son entourage. Ce consultant considère que tout est nul, qu'ils sont tous débiles aussi bien le client que les managers. Dans la sphère politique française, on dira que ce consultant est systématiquement dans l'opposition et s'opposera à tout. Ce type de consultant a un impact énorme sur la motivation des autres, à savoir négatif. Ce genre de consultant irresponsable existe, et surtout ils n'assumeront rien, et blâmeront toujours les autres pour leurs échecs.

Le tueur de projet

Si le démolisseur s'attaque au moral des divers protagonistes en leur insufflant des idées négatives, le tueur de projet intentionnellement préfère purement saboter les projets. Ses motivations peuvent être multiples : conflit larvé avec un manager, ou avec le client, haine de certains produits concurrents ou simplement par manque de professionnalisme. Par sa négligence ou son sabotage actif, qui peut se montrer très subtil, il nuit non seulement au projet mais aussi à toute l'image de la SSTIC. Et on a vu à quel point l'image est essentielle pour les sociétés de services...

Le médiateur

Il s'agit souvent d'un consultant senior, capable de dégonfler n'importe quel conflit. Grâce à son expérience, il peut gérer beaucoup de crises, qu'elles soient techniques ou humaines. Son intervention est souvent primordiale pour démêler les tensions qui existent entre managers et consultants. Ces derniers

l'écoutent volontiers, puisqu'il se situe dans le même camp, mais il peut également intervenir chez les clients pour aider un consultant junior en difficulté technique. Dans tous les cas, il assume une certaine neutralité, un rôle d'arbitre souvent nécessaire.

Il peut également parrainer les consultants juniors, les aider à donner un sens à leur carrière en les aidant à découvrir l'univers des SSTIC.

Le premier de la classe

C'est le consultant docile, qui obéit au doigt et à l'œil à son manager. C'est aussi celui ou celle qui fera constamment étalage de ses connaissances : un vrai pédant. Son mode de fonctionnement n'est pas très critique, il suit les ordres sans vraiment rechigner. Pas forcément bon dans ce qu'il fait, il essaiera toujours de montrer qu'il est le meilleur. Il lui arrive également de se montrer arrogant envers ses collègues, ne ratant pas une occasion de montrer sa « soi-disant » supériorité dans tous les domaines. Il ne manquera jamais une occasion de souligner le défaut des autres. C'est un égotiste, plutôt romantique, sans être méchant. Il finit toujours d'ailleurs meilleur employé du mois, même chez le client.

Le fayot

Il existe des consultants à la solde des managers, qui rapportent fidèlement tout ce qui se passe au sein de la SSTIC, tous les ragots, les humeurs et les dispositions de chacun. Ce genre d'individu se retrouve rapidement isolé, les autres consultants ne leur accordent plus leur confiance. Le pire, c'est qu'il ne gagne même pas mieux sa vie que les autres. Il vaut mieux être l'ami du peuple que le chouchou ou le larbin du roi.

Le frimeur – celui qui veut être chef

Celui qui se la joue vraiment grave, pour utiliser une expression en vogue, aussi bien dans la façon de parler que de se comporter, où l'on voit un type de 25 ans à l'allure d'un type de 40 ans avec une famille. Ceux qui prennent tout le monde pour des cons, et qui pensent qu'ils sont toujours dans le vrai. Je me souviens d'un consultant, qui dès le premier jour, commençait à donner des leçons de morale aux clients. Il y en a de plus en plus qui, à peine la mission commencée, veulent commander tout le monde et réclament déjà de rôle de chef d'équipe. Je remarque souvent que la plupart des jeunes débutants veulent devenir chef tout de suite quand ils arrivent. Certains ne savent pas apprécier cette liberté de recevoir des ordres des autres et de les exécuter, car c'est ainsi que l'on progresse rapidement en apprenant les ficelles de l'exécution. Plus tard, quand on maîtrise vraiment les tenants et aboutissants de l'exécution d'une mission, on peut devenir un vrai stratège, un chef d'orchestre pour diriger différents spécialistes. Aujourd'hui, le chef de projet doit être multidisciplinaire. Je crois encore à la formation graduelle en passant d'une étape à une autre supérieure.

Le petit comique ou le connecteur – le clown du village

Ce genre de consultant se trouve à l'aise partout, au sein de n'importe quel clan. Il n'est pas du genre leader, mais reste dans la périphérie de beaucoup de groupes. Grâce à son sens de l'humour, il peut détendre l'atmosphère et est généralement apprécié par tous. Il permet également d'établir des connexions entre les différents groupes. Mais il est incapable de se fixer quelque part, de s'engager, il se lasse rapidement et a toujours besoin de nouveauté.

Le vagabond

Dérivant plutôt que naviguant, ce consultant effectue plus ou moins bien son travail, avec une certaine insouciance. Puisqu'il

ne possède ni rêve ni but, à part son salaire à la fin du mois, il reste passif aux limites de l'ennui, et ne participe pas à la vie au sein de la SSTIC. Il s'en va comme il est arrivé, il préfère plutôt s'investir dans sa vie privée et se sert du travail pour gagner un salaire.

La bonne poire

Timide, incapable de se montrer agressif, ce consultant-là est vu comme un naïf alors qu'il ne fait preuve que de bonté. Il boit toutes les paroles des managers, croit tout ce qu'on lui raconte, et fait le boulot dont les autres ne veulent pas. Il est toujours la première personne à qui les managers pensent pour transporter les chaises et tables dans une réunion. Ou encore pour déposer un tel ou une telle à l'opposé de là où il vit. Pourtant, il n'est même pas la dernière personne à qui le manager pense quand il s'agit de prime ou d'inviter au restaurant etc.

Le je-m'en-foutiste

Il y a celui qui tout en faisant son travail, pour ne pas dire le minimum, passe son temps à surfer sur le Net chez le client. Ces consultants, pas vraiment paresseux mais plutôt désintéressés, n'ont pas de problème d'éthique en remplissant leurs journées aux échanges de courriers électroniques avec leurs potes en organisant leurs soirées, et accessoirement, en bossant un peu mais quand il le faut vraiment. Ils sont très appréciés bien sûrs de leurs amis et parfois par le Client. Et n'est ce pas le plus important ? Je me souviens d'avoir été pris en photo par mon client un jour en train de lire un roman en plein travail. Je me souviens aussi de certains qui faisaient la sieste aux toilettes après des repas bien arrosés. L'envie de démissionner ne venait pas car la paie est bien même si l'on ne fait rien, cela fait du bien quelques fois. Le pire,

enfin, cela dépend des gens, c'est que personne ne dit rien tant que tes livrables sont livrés à temps. Il faut te méfier pourtant, j'ai vu un ami se faire virer car il a trop passé son temps sur les forums virtuels sur le Net. Le savoir technique n'est pas tout, il y a aussi le relationnel. Il ne faut surtout pas hésiter à user, ou abuser de ton charme et de ta chance car ils peuvent toujours te préserver des actions de réprimandes des managers... C'est vrai que l'on ne produit pas de produits mais du service intellectuel, ce n'est pas vraiment tangible, ce n'est pas au nombre de murs peints non plus qu'on réalise que le type a bien travaillé ou pas... ; le pire, c'est qu'ils arrivent à se faire passer pour des travailleurs forcenés... va-t-on les blâmer, ou seulement les managers qui ne font pas leurs boulots ? Ces je-m'en-foutistes sont mes héros.

« La différence entre un guerrier et une personne ordinaire, c'est que le guerrier voit tout comme un défi, une opportunité de grandir, alors que la personne ordinaire voit tout ce qui lui arrive comme une chance ou une malédiction. Le guerrier ne croit ni à la chance ni à la malédiction. Il prend complètement en charge ce qui lui arrive. »

Don Juan, le héros de Castaneda, rappelle à son disciple

Le guerrier dominateur

Disposant d'une volonté implacable, le guerrier dominateur veut à tout prix réussir dans la vie. Il veut foncer, aller loin, devenir expert dans son domaine. Il prend à cœur son métier, il ne plaisante pas. Il va s'engager sur tous les fronts, tel un tigre qui a faim, dépenser son énergie sans compter, accepter tout type de mission et toujours y trouver des aspects positifs. Sa pugnacité excessive le fera même mener des combats parfois vains sans espoir, qui ne sont rien à côté des nombreuses victoires qu'il peut récolter.

L'inévitable collaboration

Bien que le manager soit souvent en déplacement pour prospecter de nouvelles missions ou juste pour faire le suivi de celle en cours, son bureau est dans les locaux de sa SSTIC. En revanche, le consultant est le plus souvent en mission chez les clients qui lui fournissent un bureau. Bien que physiquement pas aux mêmes endroits, parfois pas dans la même ville, il arrive néanmoins que ces deux protagonistes aient à se rencontrer. La gestion du consultant relève, en effet, du manager. Idéalement, celle-ci devrait se centrer principalement sur l'aspect humain des choses, mais elle se contente souvent du côté purement commercial. Les circonstances qui réunissent donc consultant et manager sont souvent triviales : discussion autour des augmentations, des congés, frais et dépenses. Les autres occasions de se rencontrer sont rares, il s'agit surtout de conférences ou de voyages, toutes ces activités supposées former l'esprit d'entreprise.

Un jour, alors qu'elle n'était pas encore indépendante mais salariée d'une SSTIC, Sophie a été convoquée par un des managers parce qu'elle avait osé réclamer des frais. Elle lui a dit texto : « pour moi, c'est comme chez Jacques Martin tout le monde doit gagner ». Non seulement elle a eu ses frais, mais elle a versé carrément dans un chantage en disant qu'une fois installée chez le client, elle quitterait carrément le projet si elle n'avait pas ses frais. Elle a même réussi à faire venir de France des consultants pour travailler avec elle au Danemark, là où sa SSTIC l'a envoyée en mission, moyennant des frais bien sûr.

En mission à l'étranger, j'ai quitté le projet au bout de 3 semaines car la SSTIC lésinait trop sur les frais d'accommodation et de transports. Les conséquences pour la SSTIC ont été lourdes, car elle a perdu la priorité sur les missions au sein du client. Lorsque la SSTIC m'a offert de prendre en charge mon accommodation à leurs frais le temps de ma mission, il était déjà trop tard, l'irréparable étant

déjà fait. Ce genre de malentendu peut être évité si la SSTIC en met plein aux yeux aux consultants dès le premier jour, ainsi ces derniers ne peuvent que se concentrer sur la mission avec une motivation décuplée.

Réunion de suivi de Project (Project Review) avec le client

C'est la réunion mensuelle qui rassemble le consultant, le manager et le client, pour faire le point sur le projet. Il ne faut surtout pas que le consultant hésite à écrire un rapport de compte rendu de réunion au client et au manager, surtout si des choses positives ont été mentionnées durant celle-ci. Pour le manager, ce genre de réunion est une manière de garantir la qualité du service fourni par la SSTIC. Mais les points de vue divergent quant à l'organisation de ce genre de réunion : le client peut y voir une perte de temps, un bavardage inutile, surtout quand le projet se déroule bien. Et le consultant, toujours suspicieux, croira peut-être que son manager veut espionner son travail.

S'il est important pour le manager de se rendre compte, en personne, du niveau de satisfaction du client par rapport au travail fourni par le consultant, ce genre de réunion représente aussi un levier commercial. Il peut, en effet, en profiter pour courtiser le client, tenter d'y placer d'autres consultants, s'assurer de sa confiance. Pour le client, c'est l'occasion de régler tous les problèmes qui ont pu se présenter, et de mettre à plat la mission.

Le consultant, quant à lui, peut tirer avantage des *project reviews*, même si a priori cela lui semble une perte de temps. Par exemple, il peut consigner ce qui se dit par écrit, et conserver ce compte rendu comme preuve de son travail correctement accompli, de sa compétence. De manière générale, ce genre de document pourra rejoindre son **dossier client**, ensemble de traces de chacune de ses missions. Constituer de telles archives peut paraître inutile, surtout quand tout se passe bien, mais, petit à

petit, cela permet de structurer son travail sur une base solide, et peut constituer un argument de poids lors des discussions sur l'augmentation de salaire ou lors des conflits éventuels. C'est un peu comme le contrat de mariage. Il faut bien se protéger le jour où tout va mal.

Réunion de fin de projet (End Project Review)

Certains consultants terminent leur mission autour d'un verre, d'autres se contentent de serrer les mains et de partir. Il me paraît toutefois important de se montrer professionnel jusqu'au bout, et de clore une mission par un bilan. Il est nécessaire de prendre un peu de recul, de consigner les aspects positifs comme les aspects négatifs, tant du point de vue technique qu'humain. Ce bilan pourra rejoindre le *dossier client* du consultant, et pourra s'avérer utile par la suite. On sait, par exemple, que les managers ont tendance à avoir la mémoire courte dès qu'il s'agit d'augmentation de salaire ou d'évocation des projets réussis par le consultant. Un dossier bien établi permettra donc éventuellement de leur rappeler les mérites respectifs de chacun...

Entretien annuel

C'est au cours de cette réunion qu'on discute promotion ou augmentation. Il s'agit essentiellement d'un bilan entre le manager et le consultant : déterminer si les objectifs fixés l'année précédente ont été atteints, puis en choisir de nouveaux. C'est à ce moment que le *dossier client* établi par le consultant peut se montrer décisif car il reprend tous les aspects positifs des missions chez différents clients du consultant dans l'année. Ce qui a été marqué dans ce dossier client a été validé et par le client et par le manager. Donc, il peut être une pièce maîtresse à montrer pour se faire valoriser.

L'augmentation de salaire peut, dans certaines SSTIC, être décidée par d'autres département que le manager. Mais comme celui-ci est la personne qui connaît le mieux les projets et les consultants, cette tâche lui revient souvent. La négociation se fait sur base des objectifs correctement remplis, mais aussi de la conjoncture économique (lorsque celle-ci est plutôt frileuse, les salaires peuvent être gelés).

On notera que le consultant n'est pas le seul à se préoccuper de son salaire : il s'agit également d'un moment crucial pour le manager, qui doit gérer son business unit, fixer des objectifs pour l'année à venir. Son salaire dépendra de son ambition, c'est-à-dire de sa capacité à vendre les consultants. Le salaire du commercial est directement proportionnel au tarif journalier et au nombre de consultant qu'il gère.

Entretien mensuel

Contrairement à l'entretien annuel, cette réunion a un caractère plutôt informel, et peut très bien se dérouler autour d'un dîner ou d'un verre, éventuellement en compagnie des autres consultants qui travaillent chez le même client. Pour le manager, il s'agit de sonder rapidement l'état des choses, l'avancement du projet, la motivation de chacun. Il peut également en profiter pour prospecter, voir s'il peut placer des nouveaux consultants chez le client. Un des enjeux de ce genre de réunion est également le suivi humain : le consultant ne doit pas se sentir abandonné par sa SSTIC.

CHAPITRE V

Les conflits entre manager et Consultant

*« À partir du moment où un individu porte les habits du pouvoir,
il devient toxicomane de son propre pouvoir »
Daniel Cohn-Bendit*

Les cas classiques

Entre manager et consultant s'établit donc une relation d'interdépendance, l'un n'existerait pas sans l'autre. Cela crée évidemment des moments de conflits, pour toutes les raisons imaginables : conceptions différentes du statut de chacun, rapport de force mal équilibré, détails triviaux tels que les horaires, les notes de frais, le salaire, le choix des dates pour les congés... Ce sont les conflits habituels des relations professionnelles, peut-être exacerbés par les intérêts fondamentalement différents de chacune des parties impliquées.

On peut relever quelques cas classiques du genre, des situations typiques qui provoquent des tensions. Pour le manager, il y a des raisons de montrer ses hostilités lorsque le consultant refuse une mission qui ne l'intéresse pas, privant ainsi le manager d'une source de revenu sur son chiffre d'affaire, car on ne le rappelle jamais assez, le consultant en inter-contrat est une charge pour le

manager. Une autre source de conflit est quand le manager, pour des raisons évidentes, force son consultant à prendre des vacances pendant la période d'inter-contrat. D'autres tensions peuvent naître du manque d'implication dans la vie d'entreprise de la part du consultant, du refus de celui-ci de jouer le jeu commercial, à savoir essayer de co-opter un consultant de sa propre SSTIC chez le client ou tout simplement à être une force de proposition. Finalement, un consultant qui reste longtemps en inter-contrat, sans que la situation soit de sa faute, est fortement susceptible d'irriter un manager.

Du côté du consultant, les velléités de conflit naissent quand il n'obtient pas l'augmentation promise, quand il est obligé de faire une mission qui ne l'intéresse pas, quand le manager ne respecte pas l'une ou l'autre de ses promesses, quand celui-ci modifie artificiellement le profil technique du consultant juste pour plaire à un client, ou simplement quand il ne se montre pas assez disponible, et s'obstine à ne pas répondre aux coups de téléphone. Il faut savoir que le manager joue la personne très souvent débordée, et qui ne décroche le téléphone que lorsqu'on menace de quitter la mission ou encore la SSTIC.

David a été recruté par une SSTIC pour un temps indéterminé sur une mission, dont il est un des rares à connaître la technologie impliquée chez le client. Le discours du manager, qui voulait monter un centre de compétences sur cette technologie, lui a vraiment plu. Comme David n'habitait pas la ville où se trouvait le client, la SSTIC lui a promis un logement pendant les deux premiers mois. Et pour le séduire, le manager lui a fait une belle estimation du salaire disponible qui lui serait attribué, en comptant les notes de frais, ses économies etc. Que des promesses, que du blabla, et dire qu'après 8 ans de consulting, David se fait encore avoir comme un bleu. Les promesses étaient là, mais pas à la hauteur de ses attentes : l'accommodation était loin de tout ; et du client et du centre-ville. La SSTIC

ne réalise toujours pas que les premiers mois d'un consultant chez le client sont les plus cruciaux. En effet, c'est pendant cette période que le consultant fait ses preuves en étalant ses capacités à mener une mission tout en séduisant le client. C'est pendant cette période que la SSTIC devrait lui enlever tout autres soucis tels que l'accommodation, les frais pris en charge et j'en passe. En effet, David s'est vu dire que ses notes de taxi pour se rendre chez le client n'était pas pris en charge, alors que de l'hôtel où on l'a mis jusqu'aux locaux du client, il lui fait plus d'une heure de transport en commun. Pour couronner le tout, la différence entre le salaire réel et l'estimation donnée était vraiment énorme. Bien sûr, David a démissionné. Pour le retenir, la SSTIC lui a trouvé une accommodation plus près du client et centre-ville. Ils ont proposé de payer son loyer durant son séjour sur cette mission... Des promesses dont David n'avait pas envie de vérifier la concrétisation, alors, il est parti en prenant ses cliques et ses claques en laissant le manager gérer le mécontentement du client. Il a réalisé que les SSTIC prendront toujours le maximum au client et donneront le minimum à leurs consultants. Et si jamais, ces derniers se révoltent, alors ils apportent des mesures correctives, histoire de calmer la frustration du consultant. Et ainsi de suite, plainte du consultant, mesure corrective de la SSTIC, et cela se termine souvent par une séparation. La conséquence directe pour la SSTIC n'est pas vraiment la démission du consultant mais peut être la perte du client. Ce genre de malentendu, qui peut être évité en amont, est dommageable aussi bien à la SSTIC qu'au consultant, surtout si ce dernier est un indépendant.

Les effets

Les conflits, s'ils sont bien gérés, peuvent se montrer tout à fait positifs. En crevant l'abcès, ils permettent de repartir sur une base saine, et de reconstruire une relation professionnelle expurgée des mesquineries et malentendus. Évidemment, il faut que les deux protagonistes, manager et consultant, acceptent de ne pas s'enfermer dans les rancœurs et les affrontements

stériles... Mais si le duo manager/consultant arrive à fonctionner harmonieusement, alors c'est tout bénéfique pour chacun.

À l'opposé, il est possible que les conflits s'enveniment jusqu'à paralyser complètement la relation entre la SSTIC et le consultant. Il ne faut généralement pas grand-chose, juste un peu d'obstination ou de mauvaise foi, pour qu'une brouille se transforme en grosse dispute. Quand les petits détails s'additionnent, une simple note de frais non remboursé peut suffire pour faire déborder le vase de la rancune. Quand les protagonistes n'arrivent même plus à communiquer, l'intervention d'un médiateur est nécessaire, et c'est toute la SSTIC qui souffre de cette ambiance déplorable.

Une SSTIC a besoin de savoir comment son consultant se comporte chez le client. Si le consultant est vraiment remonté contre la SSTIC, il peut tout à fait saboter le projet et propager tout son mal être chez le client. Or on sait que l'image est très importante, et il faut savoir qu'il y a tellement de SSTIC prêtes à fournir du service sur le marché, que le client n'hésite pas parfois à changer de fournisseurs dès que l'image d'une SSTIC ne lui convient plus.

Gestion du conflit

On le voit, il est dans l'intérêt de tous que les conflits ne dégénèrent pas. Voilà pourquoi il est important de connaître quelques ficelles pour gérer au mieux ces situations délicates...

Un premier atout est le **dossier consultant** qu'on a déjà évoqué. Les archives ainsi conservées dans ce dossier tels qu'échanges d'e-mail, comptes rendus de réunions, les petits détails qui ont dû perturber le consultant, etc... constituent une base solide sur laquelle on peut construire une discussion. De plus, lorsque les esprits s'échauffent, il est souvent opportun de revenir au réel, au concret. À partir de ces faits, le dialogue pourra

s'établir de manière réaliste, sans s'envenimer dans une escalade de reproches infondés. Évidemment, le dossier ne fait pas tout, et il faut souligner, une fois de plus, que la communication est un atout essentiel. Savoir tenir une discussion franche est peut-être la compétence la plus importante en gestion de conflit : il n'y a rien de pire que les disputes larvées, celles qui se répandent par le biais des bruits de couloirs. Si le moindre problème se pose, mieux vaut prendre rendez-vous et tout de suite s'expliquer, quitte à faire venir un médiateur.

Toutefois, il faut toujours arriver avec une petite feuille contenant une liste de revendications, et les points sur lesquels on peut céder.

On peut être dur avec les faits, et sympa avec les gens...

Beaucoup de consultants, en cas de crise, se montrent renfermés, passifs, jouent aux victimes. Or, il me semble essentiel de se montrer actif, de vaincre la timidité pour tenir le premier rôle dans sa propre vie professionnelle. Et ce n'est jamais bien compliqué : il suffit de mettre ses revendications au clair, de les communiquer poliment au manager, de se montrer combatif sans être agressif. Pour obtenir ce qu'on veut, il faut parfois seulement se montrer précis et tenace, ne pas hésiter à relancer l'autre, le manager en l'occurrence, à lui rappeler ce qu'on veut. Celui qui reste dans le vague se verra toujours imposer les volontés des autres. Il ne faut pas faire l'erreur de se dire qu'avec le temps, les choses s'arrangeront, car ce que le manager cherche est à gagner du temps, à repousser l'échéance de répondre aux consultants plus tard, le plus tard possible.

Même s'il faut savoir se montrer indépendant, il n'est pas inutile de prendre conseil auprès des autres. Ceux-ci peuvent relativiser le conflit, ou soutenir les revendications. Quand la crise est

trop engagée, l'intervention d'une personne neutre peut aider à reformuler les exigences de chacun, et désamorcer la dispute.

Lorena confond clash avec négociation. Même si elle réussit souvent à gagner ce qu'elle veut, son approche me paraît trop radical, car elle va au conflit pour négocier; elle ne sait pas marchander sur ses revendications, c'est du tout ou rien. Avec les hommes dans sa vie, cela peut passer, dans le business, elle peut rencontrer quelques difficultés. Elle peut paraître autoritaire, agressive, avec cette attitude qui ne favorise pas la communication. Un manager n'a pas hésité à la transférer vers un autre manager. Il y a eu perte en profit car c'était renoncer au chiffre d'affaire qu'elle représentait – mais il a gagné une certaine paix.

Quelques approches de résolution de crises

Pour bien s'entendre avec son manager, il n'y a pas de recette miracle, mais seulement quelques astuces qui peuvent contribuer à rendre la relation saine. En tant que consultant, il est nécessaire de reconnaître le rôle du manager, l'impact qu'il peut avoir sur sa carrière, il faut apprécier ses forces et admettre son autorité. Pratiquement, voici quelques tactiques pour entretenir des rapports constructifs:

- Tiens ton manager au courant de ce que tu fais, de tes réalisations, souvent par e-mails, qu'il ne va pas lire forcément, mais qui te protégera le jour où il te demandera des comptes.
- Montre-lui tes performances, sur base concrète, lors des *project reviews*.
- Sois honnête en tout, joue la transparence, et aie le courage de dire ce qui ne va pas,
- Essaie de jouer le jeu commercial et de promouvoir, si possible positivement, ta SSTIC chez le client.
- Écoute ce que le manager a à te dire, et essaie de

comprendre ce qu'il attend exactement de toi. Ou sinon, essaie d'apprendre à faire avec son approche si vraiment tu as du mal à le comprendre.

- Dès qu'un problème se présente, ne te contente pas de te plaindre et tente de trouver des solutions pour améliorer le quotidien.
- Communique: c'est la base de toute relation intersubjective, il n'y a rien de pire que le manque d'information, de feedback.
- Parle de tes problèmes avec d'autres acteurs: les responsables des ressources humaines, ou encore mieux, les consultants seniors.

Acte 1: Septembre – Tout le monde est gentil, tout le monde est beau

Le grand Genius, car il m'a interdit de le nommer, rencontre pour la première fois son nouveau manager, ou plutôt sa nouvelle commerciale, comme on dit dans sa SSTIC. La rencontre se déroule bien: elle est souriante, il est calme, tous deux ont l'habitude de ce genre de confrontation. Elle lui explique qu'elle aime la transparence, qu'il ne doit pas hésiter à la contacter au moindre problème. Elle promet d'être disponible, à l'écoute de ses revendications, parce qu'elle pense que l'essentiel dans ce métier, c'est de s'informer mutuellement. Genius ne peut qu'être séduit par ce discours, et le voilà qui, mis en confiance, se lance derechef dans une confession en bonne et due forme: il vient de passer neuf ans dans la même SSTIC, et autant d'années chez le même client. À cause du gel des salaires pendant la crise économique de 2001-2003, il n'a pas atteint le niveau de rémunération qui, estime-t-il, doit lui revenir... Selon lui, son augmentation devrait s'élever autour des 13 %, et il prend soin de souligner qu'il prospecte le marché, parce qu'il a bien remarqué que l'économie reprend, et qu'il en a marre de la routine. Genius entend ce qui se raconte sur le marché, qui a repris, par les discus-

sions avec les autres consultants. Mais ce dont il a vraiment envie c'est que le Client lui offre un CDI. D'ailleurs, s'indigne-t-il, un client ne devrait-il pas engager un consultant qui a travaillé pour lui pendant plus de cinq ans ? Cela fait 9 ans aujourd'hui que Genius travaille pour le même client, mais sur différents projets.

Tout ce dialogue se déroule dans la convivialité, le tutoiement est de mise, et la commerciale se montre exquisément compréhensive. Elle rassure Genius, s'engage à faire le nécessaire, et lui promet de le contacter en Janvier, au moment où se décident les augmentations. Ils se quittent en bons termes, et Genius sort du bureau avec le sentiment d'avoir été écouté et compris. Cette commerciale est vraiment quelqu'un de bien. Genius a été rempli par du vide, mais il ne le sait pas encore. On dit souvent que les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent.

Acte 2 : Mars – La déception

Genius a toujours pensé que le secret de la gestion humaine était la bonne circulation de l'information. Or, nous voilà au mois de Mars, et il n'a aucune nouvelle de sa commerciale et de ses belles promesses. Aussi se décide-t-il à l'appeler pour lui demander où en est son histoire d'augmentation, en laquelle il place toujours beaucoup d'espoir... Elle se dit étonnée de son coup de fil : elle lui dit clairement qu'il s'attendait plutôt à une lettre de démission, puisque Genius avait eu le culot d'affirmer que s'il n'obtenait pas son augmentation de 15 %, il quitterait le navire. Voilà comment on traite un consultant, après neuf ans de loyaux services. Genius, face à l'absurdité de la situation, ne peut qu'en rire, puisque selon lui il n'y a rien d'autre à faire. S'il veut être mieux considéré, à lui de se lancer à la recherche d'un nouvel emploi.

Acte 3 : Avril – Mise au point

Suite à sa désillusion salariale, Genius est convoqué par le responsable des ressources humaines. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) l'accueille à bras ouverts, avec un grand sourire. Il lui propose d'examiner ensemble l'évolution de son salaire depuis son entrée en SSTIC. Le DRH sort sa calculette, et se lance dans un

impressionnant maniement de chiffres, où s'entremêlent frais de représentations, évolution des salaires, incorporation des notes de frais. Pris entre les additions savantes et les plaisanteries bruyantes du DRH, Genius ne comprend rien à ce qu'on lui raconte, pour la première fois il ne porte pas son prénom, et étourdi, il ne peut qu'acquiescer quand le DRH lui expose que son salaire est très avantageux, supérieur à la moyenne, et qu'il devrait s'en montrer ravi. Avec une petite tape amicale dans le dos, le DRH lui révèle même que la SSTIC est prête à lui accorder 2 % d'augmentation, parce que son domaine de travail est très pointu et que tous, aussi bien sa SSTIC que Clients, sont fiers de ses compétences. C'est un cadeau exceptionnel. Genius sort de l'entretien déçu. Pour évacuer sa mauvaise humeur, il ne peut s'empêcher de raconter ses mésaventures, à ses amis, à son entourage professionnel, au client. Des histoires comme celle-là, seul recours dérisoire contre ce que les consultants appellent des arnaques quotidiennes, constituent la routine des sujets habituels de conversations lors des dîners entre consultants.

Le rôle des seniors

Acteurs majeurs économiques

Les seniors sont un élément central des SSTIC, tant pour les commerciaux que pour les autres consultants. Sa grande connaissance des solutions techniques peut aider les commerciaux à gagner un service au sein d'une autre SSTIC. Dans un marché qui commence à être saturé, une SSTIC peut faire la différence par rapport à une autre grâce à une meilleure présentation de son offre technique. Ainsi ces seniors participent à des missions d'avant-ventes dont certains s'occupent à plein-temps. Comme ces seniors représentent une valeur économique sûre, car on peut les facturer vraiment cher, on préfère les avoir en mission et de temps en temps on fait appel à eux pour les missions commerciales. Contrairement à la péripatéticienne senior, le consultant senior peut se faire facturer à prix fort.

Sa grande connaissance du tissu économique aussi, lui permet de prospecter pour lui-même ses propres missions. Ceci est vraiment considérable car le consultant senior n'est plus tributaire du commercial pour diriger sa carrière. Hélas, le consultant senior est toujours sous l'égide d'un manager, qui prend les commissions sur les factures de son senior.

Parrain ou coach de consultants ou consultants juniors

Ils sont aussi des outils très précieux pour le développement de la SSTIC : grâce à leur expérience et leurs connaissances, ils sont à même de conseiller les autres consultants, et peuvent se montrer des interlocuteurs décisifs lors de réunions importantes avec les clients. Ces seniors peuvent jouer également le rôle de modèle pour celui ou celle qui commence, et essentiellement pour ceux qui se cherchent encore.

Dans certaines SSTIC, le senior peut être le parrain ou tuteur d'un consultant junior. Il peut être cet accompagnateur humain, un peu comme un grand frère, qui aide au développement de carrière, au choix d'une mission et à l'épanouissement d'un junior.

Il peut jouer le rôle de coach dans les domaines suivants :

- Orientation de carrière du consultant : à travers son expérience, le senior peut optimiser de façon authentique les choix de carrières ou de formation d'un junior.
- Performance : en visitant le consultant de temps en temps chez le client pour mesurer la performance du junior, quitte à redéfinir de nouveau les objectifs du consultant.
- Objectifs : il peut aider le junior à établir son objectif sur une année.
- Médiateur : lors des conflits entre managers et consultants

CHAPITRE VI

Les réseaux

*« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts »
Isaac Newton*

Les liens communautaires entre les êtres

Si l'information est la chose la plus chère au monde, la communication doit avoir aussi son pesant d'or. Vivre, c'est aussi communiquer, c'est-à-dire donner et recevoir des informations. Encore faut-il posséder des interlocuteurs, être en interaction avec les gens informés, pour que ta vie fonctionne, que l'information circule entre les maillons de la chaîne communicante sans que tu en sois exclu.

*« L'enfer, c'est l'absence des autres »
Denis de Rougemont, penseur et écrivain*

La vie est aussi une histoire de *timing*, il est nécessaire de se trouver au bon moment, au bon endroit, en face du bon interlocuteur. L'obtention des informations est vitale, et la plupart s'obtiennent de façon informelle, par le bouche-à-oreille, l'échange de divers pistons. C'est toute une vie qui peut ainsi se construire,

au gré du hasard, des rencontres fortuites, des conversations impromptues avec des inconnus. Tout se passe au sein du cercle de connaissances, le plus puissant des outils sociaux, qu'on appelle aussi réseau.

Or, on devient vite isolé, dans la vie comme au travail, si on n'est pas en interaction avec les autres, voisins ou collègues. N'est-il pas absurde de voir un collègue manger tout seul devant son bureau à l'heure du repas? De nos jours, aussi absurde que cela puisse paraître, certains vont jusqu'à payer pour faire des rencontres, mener des activités socialisantes, ou simplement obtenir des informations, bref, pour échapper à la solitude du triste modèle *métro-boulot-dodo* des grandes villes ou pour se construire professionnellement. L'importance des réseaux n'est plus à démontrer, il s'agit d'une norme dominante de fonctionnement social dans la vie.

Dans l'univers des SSTIC, posséder un réseau est plus qu'utile, car la plupart des choses se construisent suivant ce modèle. Il ne s'agit pas d'une association formelle ou d'une organisation contractuelle, les réseaux sont tacites mais tangibles, bien concrets puisqu'ils permettent des pratiques quotidiennes.

Le réseau

Le petit Robert de la langue française définit le réseau comme un ensemble d'éléments passifs ou actifs interconnectés formant des mailles et des nœuds. La même source définit le réseau en terme de connectique comme un ensemble d'ordinateurs et de terminaux interconnectés pour échanger des informations numériques.

Le réseau dont je souhaite parler ici concerne plutôt l'ensemble d'êtres humains interconnectés de manière passive ou active mais informelle, formant un ensemble de mailles et de

nœuds, et qui s'échangent des informations entre eux. Les personnes passives ne font qu'utiliser le réseau, en reçoivent les bienfaits, alors que les personnes actives animent véritablement le système. Les mailles sont les groupes d'amis, de collègues, de la famille, chaque nœud liant une personne à une autre, directement ou indirectement. Il s'agit, en somme, d'un groupe d'amis ou de connaissances élargies, unis avant tout par des relations à caractère fonctionnel ou pratique.

Caractéristique du réseau dans une SSTIC

À l'intérieur d'une SSTIC ou au cours des missions, on en arrive toujours, progressivement, à tisser des liens sociaux, selon les intérêts et les affinités de chacun. Des individus jusque-là étrangers deviennent connectés, qu'il s'agisse de commerciaux entre eux, de clients et de commerciaux entre eux ou encore de consultants entre eux... Au fil des échanges de services, des collaborations, se nouent des relations, des attachements, des liens plus ou moins intenses, souvent intangibles. Sans cadre ni structure, il règne ainsi un certain esprit de collaboration, un échange tacite, une réciprocité d'entreprise.

S'il existe une bonne interaction entre les différents membres d'une SSTIC, tout le monde est gagnant. Au-delà de la cordialité purement professionnelle, cela peut générer une formation sociale intéressante, aussi variée que les individus composant les SSTIC sont d'origines sociales diverses et effectuent des missions toujours changeantes. Les possibilités d'interaction sont illimitées, et peuvent se combiner de différentes manières, selon des affinités dans certains domaines : une passion commune pour le sport, la littérature, le système d'information... Ces combinaisons, d'abord hasardeuses, finissent par former des cliques et des clans, ou des groupes, ce qui traduit une tendance humaine forte, présente dans tous les groupes sociaux. On appartient donc à un

réseau, fonctionnel et pratique. Cette appartenance peut être multiple et varier selon divers degrés d'implication, mais, le pire, c'est d'être déconnecté. Chacun peut faire le compte de ses différents réseaux et de son implication dans tout cela : famille, amis, anciens camarades de promo, collègues etc. Ainsi, celui ou celle qui n'est pas impliqué est vraiment déconnecté du monde où il vit.

Je me souviens de Gilles, Gwena, Sandrine, Christine, Mick et les tous les autres et de ces moments formidables à Paris passés chez Atos Origin, surtout grâce au réseau des atypiques. Atos Origin appelait ainsi les non-informaticiens qu'il recrutait pour travailler dans l'informatique dans le secteur des télécommunications, de la banque, de service etc... Nous étions tous débutants, nous ne nous connaissions pas, et nous nous sommes rencontrés lors de la journée d'intégration des nouveaux. Le fait d'être tous non informaticiens travaillant sur des projets informatiques ou Telecom, a créé un lien affectif entre nous et on est même devenu un groupe de copains. Nos échanges d'informations nous ont permis d'abord à mieux connaître le fonctionnement des SSTIC, et cela nous a surtout aider à mieux naviguer au sein de cette grande société, car on était tous dans des départements différents (Telecom, Banque, Service...). Ensuite, socialement, ce lien nous a permis de nous retrouver dans nos sorties, nos fêtes, les théâtres et d'apprécier davantage la vie à Paris où nous étions tous des étrangers. Le « une semaine un bar » est né de là, et cela s'est entendu à plusieurs sorties par semaine.

Aspect géographique

*« Chaque homme est une porte entrouverte,
conduisant à une pièce pour tout le monde »*
Tomas Tranströmer, poète suédois, psychologue et traducteur

Un des grands avantages des SSTIC est la mobilité qu'elles offrent. Au gré des missions et si les conditions le permettent, le

consultant a souvent l'occasion de se balader d'une entreprise à l'autre, de ville en ville, et parfois même dans d'autres pays, s'il en a envie. On se retrouve ainsi à Rome, puis à Amsterdam six mois plus tard... Comme l'interaction sociale est inévitable, le consultant se crée un réseau de plus en plus étendu, qui se fait et se défait selon les voyages et le temps qui passe. Les nouvelles technologies de la communication permettent de garder le contact malgré la distance, et le réseau ne possède plus de limite géographique. Aujourd'hui, je ne vais plus à l'hôtel quand je vais dans des villes comme Londres, Amsterdam, Madrid ou encore Lisbonne, car j'y ai des amis, rencontrés souvent par le biais des SSTIC.

Intérêt et bienfaits des réseaux

*« Je ne me souviens que d'un mur immense, mais nous étions ensemble,
ensemble nous l'avons franchi, souviens-toi »*
Jean Jacques Goldman

Le premier avantage du réseau est d'élargir notre monde, d'ouvrir des portes, de nous offrir un champ d'action sociale, sans structure peut être, mais plus large. Il permet de repousser certaines limites, de toucher des personnes haut placées, d'obtenir des choses qu'on n'obtiendrait jamais tout seul.

Dans une SSTIC, il faut savoir développer le relationnel, se montrer sociable et être capable de faire du lobbying. Ne murmure t-on pas que Paris a perdu l'organisation des JO pour cause d'absence de lobbying alors que son dossier était techniquement le meilleur? Cela paraît évident, mais j'ai vu trop de gens très biens aux capacités relationnelles pourtant nulles, pour lesquels on n'a pas envie de lever le petit doigt. La séduction est à la base de tout, celui qui ne plaît pas ne recevra jamais aucune faveur, aucun petit geste d'aide spontanée. J'ai aussi vu des

consultants ayant tendance à s'isoler au sein d'un groupe déjà acquis, incapable d'accueillir les nouveaux arrivants : on peut alors se demander comment ces gens vont s'intégrer chez le client...

Par des échanges de bons plans, d'adresses, de conseils, de services, un modèle basé sur un aspect fondamental de la nature humaine - cette capacité à nouer des liens à partager les bonnes pratiques - peut donc régler un certain nombre de questions pragmatiques. Et il ne faut surtout pas compter sur un commercial ou manager dans une SSTIC pour nous aider à mieux fonctionner.

À côté de l'objectif purement pratique, les contacts établis peuvent fournir un certain support moral et émotionnel. Des inconnus mis sur notre route peuvent parfois se révéler de bienveillants supports dans l'adversité, et nous sortir d'impasses qu'on pensait infranchissables. La dynamique du groupe fonctionne parfois comme une alchimie mystérieuse, un élément qui affecte l'un des membres peut toucher l'ensemble. Quoi qu'il en soit, on peut affirmer que beaucoup de choses ne se passeraient pas sans cette précieuse interaction.

Si le réseau influence nos actions de manière active, il joue également un rôle important dans notre perception passive du milieu qui nous entoure. Il fournit une grille de lecture pour décoder les autres, les managers dont on ne comprend jamais le comportement par exemple, et sans qu'on s'en rende vraiment compte, et il définit, de manière tacite, les conditions pratiques, sociales et culturelles de l'action à entreprendre avec telle ou telle autre personne.

Circulation et échange de l'information

*« C'est dans ce qu'on a le plus en commun
qu'on se différencie le plus »
Blaise Cendrars*

Être au bout du fil, sur la même fréquence, dans le secret, sur le même canal de communication que les autres membres de son réseau permet d'accéder à une multitude d'informations, apparemment futiles mais au fond très utiles. Les clients qui s'échangent des informations sur les SSTIC, les commerciaux qui s'échangent des carnets d'adresses ou des informations. Les rumeurs et ragots circulent toujours, que cela concerne les nouveaux projets, les nouvelles qualifications, la qualité d'un manager par rapport à un autre, le salaire d'un consultant, les notes de frais que l'on ne savait pas remboursables, les compagnies qui embauchent... L'air de rien, ces informations, quand elles sont correctement triées selon leur valeur et véracité, conditionnent notre agir stratégique dans la vie en général, et au sein de la SSTIC.

Il est donc important de comprendre comment exactement l'information circule au sein des SSTIC à travers les réseaux. Souvent, cela s'effectue de manière indirecte, comme un relais, qui passerait de main en main, de coureur en coureur. Si on connaît bien le cheminement habituel de l'information dans le réseau, on a ainsi la possibilité de faire passer des messages qu'on ne peut pas, pour une quelconque raison, transmettre directement. Évidemment, il s'agit aussi d'une faille du système : les malhonnêtes peuvent se servir de cette caractéristique du réseau pour manipuler, faire circuler des rumeurs nuisibles, genre intox, en restant à l'abri des conséquences...

Source de connaissances

« Le contentement de soi et l'absence de participation d'un besoin socioculturel peuvent être des symptômes de déficiences personnelles et sociales »

Postulat de J. A. Simpsom

Le contact et l'interaction sociale, on le sait, offrent l'outil le plus efficace d'enrichissement des connaissances. Ne dit-on pas que l'intelligence est aussi conditionnée par notre environnement? On peut retrouver beaucoup de conception dans les manuels « du comment on fait pour trouver des informations » ou dans un bon nombre de livres, mais le meilleur apprentissage reste celui qui se fait selon l'exemple bien vivant d'autrui. À un commercial, on lui dira de fréquenter que des *winner*, ainsi, il aura cette tendance de vouloir être compétiteur. Qui n'a jamais rencontré une personne impressionnante par son charisme, son éloquence, sa culture, qui par ses qualités donne envie de l'imiter, de s'améliorer dans un domaine ou un autre? N'est-ce pas l'exemple du plus beau des cadeaux qu'on puisse offrir à quelqu'un? C'est la force d'émulation, et cela montre bien que l'interaction sociale peut être un moteur, une stimulation intellectuelle. À force de fréquenter les meilleurs, on a envie d'être meilleur chaque jour. Une bonne conversation autour d'un repas, entre consultants de la même ou de différente SSTIC, ne rapporte pas d'argent, diront les cyniques, mais elle peut apporter une énorme capitale humaine, culturelle et intellectuelle. Ces moments offrent un vrai échange sur la technologie, l'environnement d'un client ou autre information plus enrichissante. L'isolement ne mène à rien, alors que l'ouverture sur son milieu social permet la découverte de parties du monde inexplorées. Notre environnement joue définitivement un rôle important dans le développement et l'épanouissement de chacun.

Élargissement de son champ de compétences

« Tout homme qui n'aide pas à son perfectionnement : zéro »
Henri Michaux, écrivain peintre

Chaque personne possède une passion, une spécialisation dans un ou plusieurs domaines. En interagissant avec les autres, chacun peut découvrir des choses jusque-là inconnues, qui lui plairont peut-être. Les autres nous indiquent une direction dans laquelle on n'avait jamais pensé à explorer, peuvent nous offrir un nouveau regard sur le monde, et cela constitue éventuellement une révélation. Il est impossible de se construire en solitaire, on s'inspire quotidiennement des autres, leur subtilisant tel ou tel aspect de leur personnalité. On ne remerciera jamais assez ces consultants seniors qui en ont inspirés beaucoup de consultants juniors, aussi bien dans la façon d'approcher le métier que dans le comportement avec les juniors. Le réseau élargit le répertoire des expériences d'un individu, lui permet de se réaliser en lui offrant des perspectives qu'il n'aurait pas pu imaginer en solitaire. Je suis un grand fan de ces converses impromptues avec des inconnus, où à l'issue de la rencontre, je me retrouve avec une autre vision de mon futur, encore plus claire. Ainsi, devenir chef de projet informatique dans le milieu bancaire est possible quand on est physicien à la base.

Jens, un ami Suédois, est ingénieur en électronique de formation. Il travaillait dans le monde de l'électronique jusqu'au jour où il a croisé une personne passionnée par le e-marketing (cette discipline qui consiste à offrir un marché virtuel par le biais d'un site Internet où se croisent acheteurs et vendeurs). Dans son entourage, il y avait également des gens qui avaient déjà monté leur propre compagnie, d'autres experts en paiements sécurisés, et à force de discuter avec eux, Jens a fini par monter sa propre compagnie de e-marketing, s'inspirant des expériences de plusieurs membres de son réseau. Aujourd'hui, il est à la tête de CROYDON PRINT à Londres.

Miroir de soi : sa place dans l'univers

« Chacun de nous porte l'empreinte, de l'ami rencontré en route.
Dans les bons et les mauvais jours, Nous les fous ou nous les sages
Chacun marqué par chacun. »
Autour Inconnu

Comme on est souvent en quête de notre identité jour après jour au milieu des autres, le réseau constitue également une grille de lecture référentielle, il permet de se situer par rapport aux autres, dans leurs différences et leurs similitudes. Il s'agit également d'un miroir : les autres nous renvoient une image de notre personnalité, un certain feedback qui permet de savoir où on en est, où on va. Cette perception n'est pas fixe, elle change selon les groupes : chaque clique et clan peuvent refléter une image différente d'une même personne, les regards sont variables, et c'est souvent très instructif. Je mesure souvent ma position de consultant et mes développements par rapport à l'évolution des autres consultants arrivés au même moment que moi dans les SSTIC. On ne se définit jamais intelligents ou stupides, les autres le font à notre place. On réalise notre arrogance, notre stupidité, la mesure de nos réussites ou échecs grâce aux autres. Un consultant, dont on envie le parcours, peut nous rejeter en plein visage notre échec professionnel. Quoi qu'il en soit, se définir soi-même par rapport aux autres, qu'il s'agisse des consultants ou des managers, permet de prendre du recul vis-à-vis de son propre parcours, et donc d'ajuster son comportement, de s'inspirer des expériences, réussites et échecs des autres. On se cherche définitivement, au milieu des autres, jour après jour.

J'ai vu par rapport à l'évolution professionnelle, voire personnelle, de mes amis ce que je devais faire et surtout ne pas faire. Les échecs ou les réussites des autres, des gens de mon entourage, c'est-à-dire de mon réseau, m'ont renvoyé en pleine figure mes échecs et

mes réussites, sans qu'il soit nécessaire qu'on me le dise. Cela m'a non seulement permis de me situer, mais également renforcé ma conviction de poursuivre dans une certaine voie. Quand je vois que dans mon entourage, certains parlent plus de six langues couramment, et la plupart en parlent quatre, cela m'a donné envie d'apprendre les langues, alors que cela n'a jamais été mon point fort. J'en parle quatre couramment aujourd'hui, et je n'ai plus besoin de mentir dans mon CV quand je coche la case lu-écrit-parlé pour l'anglais et l'espagnol, puisque c'est une compétence que je maîtrise effectivement.

Lutte contre l'isolement

« L'enfer, c'est les autres »
J.-P. Sartre

Dans nos sociétés, on craint le paradigme *métro-boulot-dodo*, caractérisé par l'absence d'interaction sociale, la routine solitaire, l'effacement des autres. Animal social, l'homme a besoin de l'interaction, sous peine de déprime, de perte de repères, et autres malaises accompagnant la solitude. Il est possible de (sur)vivre l'isolement dans une SSTIC, si on possède une vie sociale à l'extérieur pour compenser, mais il est évident qu'un réseau de relations professionnelles ne peut que se révéler bénéfique. Au-delà du simple bien-être, pourtant essentiel, le réseau est un atout pratique : un commercial isolé n'est pas un bon commercial, puisqu'il est incapable de faire jouer son carnet d'adresse pour ses prospections. De la même manière, un consultant totalement solitaire se retrouvera toujours coincé à un moment ou à un autre, quand il aura besoin d'aide ou d'information pour mener à bien une mission. Le consultant isolé ne reçoit pas les informations qui lui peuvent être utiles pour son plan de carrière, les formations, etc.

Je me souviens de Ton à Eindhoven, un copain hollandais, qui est assez introverti, pas vraiment intégré dans sa propre ville malgré un travail de technicien stable. Et bien, Ton, le hollandais a changé depuis qu'il a rejoint notre clique et clans d'étrangers venus travailler aux Pays-Bas. Ton s'est métamorphosé grâce à son réseau, aussi bien sur le plan professionnel que personnel. Professionnellement, des types dans le groupe l'ont entraîné vers le développement de business où Ton est devenu Manager. Personnellement, sa vie sociale a atteint une dimension jamais connue auparavant avec maintenant des fréquentations de consultants venus de tous azimuts. Comme quoi, il suffit de connaître les bonnes personnes pour s'ouvrir le chemin de ses rêves.

Les différents types de réseaux

Au lendemain d'une fête assez lourde lors d'un brunch dans un Pub à Londres, à peu près entre la troisième ou la cinquième pintes de bières, avec quelques compagnies de fortunes, on se disait qu'il est possible de distinguer plusieurs types de réseaux. Notre passion commune pour la sociologie et le fait d'avoir dévoré beaucoup la littérature dans ce domaine nous ont permis d'établir que la catégorisation se fera selon la distance entre les différents membres. En effet, au gré de la formation hasardeuse de cliques et de clans se tissent des relations d'intensités différentes, suivant les affinités des uns avec les autres.

Généralement, la dynamique des réseaux va en théorie du fort, les gens avec qui on a une interaction forte - au faible: les amis ou connaissances des amis. Lorsqu'on a besoin d'une information, d'un service, on commence par s'adresser à ceux avec qui on a noué une relation forte, comme les amis, les collègues proches, la famille, puis on passe par les relations standards et enfin vers les relations faibles; les simples connaissances, avec qui on entretient des rapports peu personnels, voire rien du tout.

Réseaux à interaction forte – attachement affectif

Au fil de l'interaction, au sein de la SSTIC même ou chez le client, peuvent se nouer des liens plus personnalisés que les simples relations de collègue à collègue. Certains membres du réseau se voient ainsi spontanément dotés de l'épaisseur affective d'un ami, d'un proche, alors qu'au début il ne s'agissait que de managers, consultants ou secrétaires comme les autres. Un lien fort se met alors en place, et procure des avantages considérables: familiarité, sécurité, soutien moral, voire intimité. Avoir ce type d'interaction chez le Client avec d'autres consultants nous rend plus fort, et nous dope d'une motivation plus grande pour mener à bien la mission.

Réseaux à interaction standard – réseau d'intérêt

Ce sont les réseaux sans lien émotionnel ou psychologique fort, qui se tissent grâce à une certaine solidarité (entre consultants, entre managers), de la sympathie, ou simplement l'appartenance à une même entreprise, ou juste le partage de la même nationalité quand on est à l'étranger, le sentiment d'être tous ensemble embarqués dans le même bateau, voire dans la même galère. Cette cordialité, dans laquelle il n'y a pas d'implication forte, est entretenue par des sorties de circonstances, ou le fait de se côtoyer au quotidien et de partager un ensemble de normes tacites. Ce type de relation peut se nouer entre le consultant et le client chez qui il a effectué une mission avec succès, entre les managers et les clients à qui ils ont souvent affaire, entre les différents consultants qui ont été amenés à travailler ensemble sur un projet... Cela peut arriver entre Manager et consultants, qui plus souvent est injustement mal vu, un peu comme si le consultant joue les fayots.

Réseaux à interaction faible – le pouvoir des relations faibles

On dit souvent : les amis de mes amis sont mes amis, les ennemis de mes amis sont mes ennemis, sauf que rien ne t'empêche d'être amis avec les ennemis de tes amis, ce serait bête de restreindre ton réseau. Ces relations-là constituent un réseau indirect, car c'est donc souvent l'ami ou la connaissance d'un ami appartenant à notre réseau. Ce réseau à interaction faible est donc composé de liens anonymes noués entre des personnes qui ne se connaissent pas personnellement, mais par l'intermédiaire d'un tiers.

Ces maillons faibles sont dotés d'un pouvoir très important, ce sont eux qu'on fait jouer lorsqu'il s'agit de trouver des informations, du travail, ou tout simplement de passer d'un client à un autre par exemple. Puisqu'ils ne fréquentent pas le même environnement que nous ou nos proches, ils constituent une ouverture sur le monde, et offrent de nombreuses possibilités qu'on ne pourrait pas toucher autrement.

Création de son réseau

Un réseau ne se crée pas délibérément comme on fonde une association. Il se construit au gré des hasards, selon les rencontres, les feelings qui se croisent, les affinités et les intérêts, bref, une série de phénomènes aléatoires. La vie n'est pas déterministe. Il s'agit d'un cocktail de gens sans structure légale, un système informel. Chaque personne rencontrée donne naissance à un lien social, même s'il est impossible de déterminer à l'avance la nature exacte de celui-ci. Cela peut être un consultant que l'on croise par hasard lors d'une conférence, un manager que l'on croise dans un train etc.. Construire son réseau constitue un processus actif, dynamique, dans lequel il faut mettre du sien : on ne peut pas rester chez soi et attendre que le monde vienne

frapper à sa porte. Il faut avoir cette attitude d'avoir les bras ouverts et savoir accueillir tout le monde. Surtout dans une SSTIC, il faut savoir nouer des relations, avec les gens vers qui nos affinités nous poussent, mais aussi avec les gens qui peuvent nous ouvrir des portes, nous apporter quelque chose.

Aux Pays-Bas, le seul fait d'être tous étrangers était le premier lien qui unissait nos cliques et nos clans. Ensuite, en fonction des affinités, il y a eu de l'interaction forte, soit entre les gens de même nationalité, ou issue de la même SSTIC, ou partageant la même passion. On avait un super réseau qu'aucun ne pouvait se retrouver seul que par choix. Ce réseau nous a permis de régler un certain nombre de détails pratiques de la vie au quotidien, tels que les recherches d'appartement, les cours de langues, l'achat ou l'emprunt de vélo, les soirées, les concerts, les salles de sports, les impôts qui sont des détails presque rien, mais à l'étranger, c'est quand même bien quand on peut compter sur des gens pour nous mettre dans les meilleures des conditions. Matthieu restera à jamais, le pionnier, le garant de ce réseau quand j'y étais, il a vu les gens venir et partir, et s'en est allé lui-même par la suite pour faire sa vie ailleurs, d'autres ont pris son relais. Le réseau de consultants nous a aussi permis de nous faire une idée sur les façons de négocier nos salaires, nos notes de frais, les formations etc... une façon de vérifier encore les dires des managers ou l'opportunité de progresser encore pour chacun de nous. En somme, on partageait tout...

La compétence interpersonnelle : savoir plaire et partager

Pour nouer ensemble les mailles du réseau, il est nécessaire d'être doté d'une certaine qualité interpersonnelle. Aller vers les autres, être ouvert, plaire, cela semble évident mais constitue un obstacle pour beaucoup de gens. Mais ce genre d'atout s'apprend : je suis moi-même passé de grand timide à professionnel du paraître. Cela a pris quelques années, mais j'y suis arrivé maintenant. J'ai beaucoup fréquenté des commerciaux dans la vie. J'ai

également appris énormément auprès des consultants pour qui le mot pipeau se conjugait sur tous les temps au quotidien.

Cette importance du paraître ne signifie pas que les réseaux sont des systèmes basés sur l'hypocrisie, mais comme partout, il faut savoir bien se présenter. La communication est essentielle, on l'a déjà assez répété. Dans notre société, c'est presque une question de survie : il faut savoir écouter attentivement, utiliser l'empathie, faire passer un message correctement, ne pas se perdre en bavardage, ne pas être trop sur la défensive, mettre l'autre en confiance... Et puis laisser la nature faire le reste aussi. Bref, être capable d'aller vers les gens et de retenir leur attention. Il n'y a rien de pire que ces gens qui passent inaperçus et qui pourtant veulent se faire connaître.

Et plus que simplement séduire, la mécanique du réseau implique qu'on sache partager, puisqu'elle se base sur le don et le contre-don relativement informel, l'échange de petits services au quotidien, presque sans y penser. L'égoïste, le profiteuse, se verra rapidement évincé des interactions solidaires.

Deux éléments clés : cartes de visite et patience

Petit accessoire sans grande valeur, les cartes de visite ont une importance toute réelle et symbolique dans la constitution des réseaux. Elles constituent un point de contact, l'ancrage matériel d'une de ces rencontres aléatoire que la vie place sur notre route.

On a toujours envie de s'établir rapidement, d'être tout de suite dans le coup, de connaître les bonnes personnes immédiatement, mais les relations humaines ne se créent pas artificiellement. Alors il faut être patient, persévérer, rester ouvert. Et petit à petit, le réseau et l'expérience s'établissent.

D'autre part, pour tout réseau, le débutant ne dispose souvent que de son cercle d'amis, connus au cours de ses études. Les

associations des anciens constituent ainsi une bonne base, comme toutes les autres associations et clubs.

Les connecteurs

Où il s'agit de ces gens dotés d'un don particulier pour servir de pont entre les êtres...

Ceux qui sont trop timides pour se lancer dans le grand combat de constitution d'un réseau peuvent toujours se rapprocher des connecteurs. Il s'agit de cette poignée de personnes disposant d'un don particulier : celui de rassembler. Ils fédèrent naturellement tous les autres autour d'eux, et possèdent une capacité déconcertante à se faire des amis, mais aussi de rapprocher les gens entre eux. Sans être un grand animateur des réseaux, ces gens ont ce don de connecter plusieurs mondes. Il suffit d'en connaître un et on est assuré de découvrir un autre monde qui nous paraissait inaccessible auparavant.

Maintenance de son réseau

Tout ce qu'on n'entretient pas meurt, un peu comme ces savoirs que l'on ne cultive pas, se meurent. Le réseau n'est pas une chose acquise une fois pour toutes, qu'on peut délaissé quand on l'a obtenue, il faut le maintenir en vie. C'est un peu comme ces connaissances que l'on ne maintient pas, elles régressent, cela n'a rien à voir avec monter sur un vélo. On voit souvent des gens déconnectés, qui se sont reposés sur leurs acquis, et du coup se retrouvent complètement hors du coup, ignorant les réalités du marché, les nouveautés technologiques... Tout cela est également valable socialement. Comme toute relation, le réseau s'entretient, nécessite une certaine implication, un don de soi, une dépense d'énergie. Mais on a vu quels bienfaits on pouvait en tirer, alors ne vaut-il pas vraiment la peine de lutter contre l'isolement ?

De nombreux vecteurs permettent d'entretenir la flamme du réseau. Ainsi, les moments sociaux qui sont organisés pour permettre de se réunir : rencontres sportives, les soirées informelles ou organisées, les soirées de fin d'année, galas d'anniversaire, sorties diverses, séminaires... Tout cela contribue à créer une ambiance de travail cordiale et agréable. Un autre moyen est de simplement se montrer disponible, être là pour les autres, penser à renvoyer l'ascenseur, ne pas se montrer égoïste.

Résumé

Pouvoir compter sur un réseau est une forme de puissance, parce que cela permet de se situer socialement mais aussi parce que c'est une force dynamique et motivante pour soi. Le réseau est une stratégie ou méthode efficace pour bien naviguer, trouver sa place, surtout dans une SSTIC où les carrières ne sont pas fort structurées.

Toutes ces relations interpersonnelles mises en place sont une richesse, car c'est paradoxalement par les autres que l'on se développe le mieux. Une rencontre impromptue peut nous faire avancer d'un grand bond. L'interaction toujours renouvelée, parce qu'elle offre une réalité partagée comme la SSTIC par exemple, (et pourtant cette réalité est différente pour chacun, puisque chaque individu se trouve en prestation de service chez différents clients) permet un apprentissage informel, une auto-formation collective.

Le réseau offre un cadre de relations privilégiées, et cheminer ensemble permet d'aller bien plus loin qu'en solitaire. Dans les moments difficiles, on se tourne toujours vers quelqu'un, vers sa propre famille, ses amis, ses collègues, voire vers des inconnus, en somme, on se tourne vers notre réseau.

CHAPITRE VII

La réussite : être de bons consultants

*« La chose la plus importante est la suivante :
pouvoir à tout moment sacrifier tout ce qu'on a pour
ce qu'on pourrait être »*

Charles du Bois

La réussite dans les SSTIC : une vue générale

En SSTIC, comme dans tout autre domaine, tout le monde a envie de réussir : être apprécié, reconnu pour ses qualités professionnelles, vivre dans une ambiance de travail sympathique où tout le monde se tutoierait. Mais les moyens de réussir ne sont malheureusement pas accessibles de manière équitable à tous... L'égalité des chances n'existe que sur papier, et encore!!!! On a vu à quel point un diplômé des grandes écoles pouvait être privilégié face à un universitaire. En dehors de cela, il y a les inégalités larvées, celles qui construisent la méritocratie au quotidien et qui régissent la moindre promotion : celui qui rapporte beaucoup de bénéfices à la SSTIC va avoir un salaire plus élevé que celui qui reste en inter-contrat toute l'année, comme s'il était responsable de l'absence de mission.

Je ne vois, à mon grand regret, aucun moyen de sortir de ce cycle inégalitaire : à moins de connaître un changement radical des mentalités. En France, le système des grandes écoles créera toujours ce genre de situations injustes. Ce ne sont pas ces écoles en elles-mêmes qui posent problèmes – elles offrent à coup sûr une formation de qualité – mais plutôt leur suprématie, et la façon absurde dont elles conditionnent la réussite. Ajoutez à cela une persistance des discriminations sociales (en France, à l’heure du CV anonyme, on traînera toujours son origine sociale derrière soi), et on comprendra que l’égalité est loin d’être devenue une réalité. Mais il ne faut pas désespérer : on a vu à quel point le système de recrutement à l’étranger pouvait être différent, et offrir de nombreux débouchés à ceux dont la France ne veut pas. En Angleterre, après quelques années de travail, plus personne ne voudra voir tes diplômes où ne s’intéressera pas à ton origine socio-culturelle. Seule l’expérience professionnelle reste le premier critère.

William James appelait la réussite la « garce divinisée »

Comment faire des SSTIC un environnement viable, qui combinerait réussite professionnelle et personnelle ? Est-il possible de transformer un simple boulot alimentaire en expérience valorisante pour le travailleur ? Je pense qu’il est possible d’atteindre une certaine forme d’épanouissement personnel, acquis grâce à un savant équilibre entre ambitions, projets professionnels et rémunération. À chacun de développer son plan de bien-être...

Selon Luis Manuel, un ancien consultant devenu manager, la réussite consiste à être unique. Quand il sent qu’il est le seul à pouvoir offrir un service innovateur auquel personne d’autre n’a pensé avant lui, et qui plaît tout de suite au client, alors il devient

unique, et là, il ressent une sensation de réussite, car dans un marché déjà saturé de fournisseur de services, il trouve encore le moyen séduisant de plaire à son client et de faire la différence de façon unique. Luis Manuel a beaucoup réussi son passage de consultant à manager, en effet, avec cette pirouette sur l’unicité, on aurait presque oublié que la réussite pour un manager se mesure directement à l’ampleur de son chiffre d’affaires.

Être un bon consultant : les caractéristiques

C’est en construisant qu’on devient constructeur, et en jouant de la cithare qu’on devient cithariste...

Pour certains, la réussite se résume à devenir bons, très bons dans ce qu’ils font. C’est se sentir léger quand on a l’impression de tout maîtriser. Dans le contexte, par définition instable, de la SSTIC, ne sachant pas combien de temps tu resteras sur le même poste, pour devenir meilleur, il est important que tu apprennes à tirer un maximum de choses de chaque instant qui passe. Tu dois être capable d’élargir ton champ d’expertise, d’acquérir de l’expérience, de gagner en maturité, de mieux comprendre chaque jour le fonctionnement du tissu économique. C’est au quotidien que ta personnalité se formera, et une identité forte aura plus de chance de fonctionner par la suite que le profil de l’éternel suiveur.

« Il vaut mieux fortifier ses points forts que combler ses points faibles. »
Bernard Werber

Le bon consultant s’accomplit dans la durée, au cours d’un développement où le personnel et le professionnel sont étroitement imbriqués. On a déjà souligné combien les compétences en relations humaines étaient importantes dans la réussite au travail... En plus pour être compétent dans son domaine technique, il faut savoir entretenir de bonnes relations avec les mana-

gers, puisque ce sont eux qui détiennent les clés des missions, qui à leur tour permettront au consultant de s'améliorer techniquement. Il n'est pas non plus inutile de se trouver un mentor, un parrain, qui s'incarne souvent en la personne d'un consultant senior capable de guider le jeune consultant, par sa connaissance approfondie de l'univers de la SSTIC.

Et si l'ardeur au travail est déterminante, il ne faut pas non plus oublier de conserver un équilibre entre charge de travail et vie sociale. Celui qui consacre tout son temps au boulot sentira un immense vide le jour où il se retrouvera sans mission, avec les conséquences fâcheuses qu'on détaillera dans le prochain chapitre sur l'Inter-Contract (IC).

*« Il faut penser contre soi »
Sartre*

Finalement, il s'agit de chercher à se réaliser sans se croire déjà arrivé alors qu'on ne fait que débiter. La motivation est une chose, l'arrogance en est une autre, et rien n'exaspère plus les personnes en place que le débutant qui croit tout savoir et exige déjà un poste de senior après trois mois de mission. La patience d'apprendre est aussi une vertu dans les SSTIC. Et d'ailleurs, même le senior apprend toujours à chacune de ses missions.

Devenir un bon consultant : une idée et des conditions

On est la somme de tous ce qui nous est arrivé...

Piloter son évolution de carrière, son projet de vie ou sa reconversion, ou encore devenir bon ne s'improvise pas. Il s'agit de posséder un plan, une certaine méthodologie. À défaut de donner des recettes miracles, je tenterai de tracer les grandes voies par lesquelles un consultant peut tenter de s'introduire pour devenir meilleur.

La littérature dit clairement que les comportements les plus complexes, comme l'agression, la communication ou la sexualité, ne sont pas innés mais acquis graduellement au cours d'un apprentissage qui prend majoritairement place lors de l'enfance et de l'adolescence, mais qui se poursuit tout au long de la vie. De la même manière, on ne s'invente pas consultant, on le devient petit à petit. L'expérience est acquise grâce à l'environnement social et technologique, et influencée par le contexte culturel. Si tu fais partie d'un réseau à forte stimulation intellectuelle, ton développement se fait plus rapidement.

*« On n'est pas née femme, on devient femme »
Simone de Beauvoir*

Concrètement, pour les consultants, il s'agit d'acquies sans cesse de nouveaux savoirs, d'où l'importance des choix de missions, tant dans le domaine technique que dans le domaine social en fréquentant les bonnes personnes. L'essentiel du bagage intellectuel est normalement assimilé au cours des études (même s'il est possible d'apprendre au cours de sa carrière), et l'arrivée dans le monde du travail inaugure surtout une période d'apprentissage relationnel : il faut apprendre à plaire. Au début, on se montre naturellement un peu timide, mais au fur et à mesure des expériences on commence à flirter avec le client, on le séduit. Cela se travaille, et constitue une clé de réussite. Mais loin de moi l'idée de conseiller aux jeunes consultants de se transformer en requins manipulateurs : un réseau efficace se construit surtout, on l'a vu, grâce à la courtoisie, la gentillesse, la justice et une certaine expertise. Les relations sociales sont un échange permanent, et à celui qui ne fait que prendre, les autres ne voudront plus rien donner.

À côté de ce travail de séduction, il s'agit surtout d'accumuler les expériences : la diversité des missions te permet de

découvrir différentes entreprises, avec différents modes de travail et différentes technologies. Tout cela est enrichissant, pour peu qu'on prenne garde à conserver ses acquis. Le choix judicieux des missions est également une caractéristique du bon consultant, même si cela ne lui est pas toujours possible. Il faut également, tout en étant impliqué dans ce qu'on fait, conserver une certaine distance par rapport au client : en tant que prestataire, on n'est pas réellement concerné par les problèmes internes de l'entreprise, et ça peut être salutaire.

Et finalement, le bon consultant est celui qui est capable de prendre du plaisir dans ce qu'il fait, et de mener une vie équilibrée. Ne pas se laisser ronger par le stress ou la fatigue émotionnelle, plutôt rester serein face aux expériences négatives : au bout du compte, ce sont ces capacités-là qui feront la différence.

CHAPITRE VIII

L'inter-contrat

« Il faut travailler, sinon par goût, au moins par désespoir, puisque, tout bien vérifié, travailler est moins bien ennuyeux que s'amuser »
C. Baudelaire

On a vu comment s'articule le métier du consultant : il est envoyé en mission chez un client pour une durée déterminée. Lorsque sa période de prestation est terminée, et que s'il n'enchaîne pas directement sur une autre mission, le consultant se trouve donc en période d'inter-contrat (IC). Il s'agit d'une situation propre aux SSTIC.

Définition

Durant cette période, le consultant ne génère aucun chiffre d'affaire, puisqu'il n'est pas facturé sur un projet. Il continue toutefois à bénéficier de son salaire et peut donc être considéré comme une charge pour la SSTIC, qui le paye alors qu'il ne produit rien (même si, on le verra plus tard, il lui arrive souvent d'avoir des activités en interne).

En Suisse, les consultants gagnent un bonus en fonction du nombre de jours facturés. En période d'IC, le consultant gagne

moins sa vie car il ne bénéficie pas des bonus, mais il reste toutefois salarié de la SSTIC. En France ou dans le Benelux, le consultant continue de bénéficier du même salaire et des mêmes avantages sociaux.

La durée de l'inter-contrat

De quelques jours à quelques mois, la durée de l'IC s'avère variable selon le climat économique et les réalités conjoncturelles du marché du travail. On notera que cette période dépasse rarement les douze mois : un temps d'inactivité prolongé pousse la SSTIC à mettre fin au contrat ou le consultant à aller voir ailleurs.

En période de crise

Le climat économique étant morose, les clients cherchent à survivre en vue des jours meilleurs, et cherchent donc à réaliser des économies en coupant dans les dépenses dont ils peuvent se dispenser. Cela se traduit donc en licenciement des consultants, des intérimaires ou des indépendants (comme on l'a constaté lors des crises de 1996 et de 2001). Les SSTIC voient donc leurs consultants revenir massivement au siège, et se doivent donc de les renvoyer rapidement sur une mission, puisqu'un consultant sans mission représente une charge importante. Mais les clients sont frileux et n'embauchent pas facilement, alors pour la plupart des consultants, l'IC se prolonge... Nous verrons plus loin quels sont les dangers d'une telle période d'inactivité prolongée. Refuser une mission en période de crise est considéré comme une faute professionnelle commise par le consultant. En période de crise, être sur mission, aussi quelconque soit-elle, prime sur le développement de carrière.

En période normale

L'offre et la demande suivent un cycle plus régulier, et la durée de l'IC n'est jamais très longue. Le nombre de consultants en IC reste relativement constant, et les missions s'enchaînent de manière plus ou moins fluide. C'est une période idéale, puisqu'elle permet de souffler un peu entre deux projets, de choisir la nouvelle mission posément, bref, de gérer au mieux la progression de sa carrière. Le consultant peut se permettre de refuser une mission, surtout si cette dernière ne rentre pas dans le cadre du développement de sa carrière.

En période faste : l'âge d'or

C'est le rêve des commerciaux ou managers. Les clients embauchent à tout va, l'argent coule à flot. Il n'y a pas assez de consultants pour répondre à la demande, alors l'IC est presque inexistant. Tout est négocié vers le haut, les salaires et augmentations peuvent être exorbitants sans que de longues négociations soient nécessaires, puisque la conjoncture permet bien des folies aux clients. Ceux-ci osent se lancer dans des projets exploratoires et audacieux, parfois risqués, ce qu'ils ne feraient jamais en période de crise. Le consultant a le luxe de refuser des missions et a toute liberté de manœuvre pour développer sa carrière à sa guise. Le monde des Services a connu son âge d'or entre 1998 et milieu 2001 jusqu'au 11 septembre. Je ne sais pas s'il y a une corrélation, mais le marché des SSTIC s'est effondré en même temps que les deux tours du World Trade Center de New York.

Différence avec les intérimaires

Pour un intérimaire, la fin d'une mission signifie également la fin d'un salaire ainsi que les avantages sociaux. Lorsqu'il ne travaille pas, l'intérimaire n'est plus rémunéré, ne bénéficie plus d'avantages sociaux (cotisations de sécurité sociale, mutuelles,

frais de transport), et se retrouve donc au chômage. Cette situation précaire est donc à l'opposé de celle des SSTIC, qui continuent à payer le consultant en IC – qui peut même bénéficier de formations ou de congés payés. Être intérimaire est donc très précaire comme situation. Dommage, je n'ai vu personne dans la rue pour dénoncer son côté précaire et inhumain.

Différence avec les freelances ou indépendants

Entre deux missions, l'indépendant se retrouve également en IC. C'est alors à lui de prospecter, d'utiliser son réseau, de faire jouer son carnet d'adresses, pour trouver un nouveau projet. Puisqu'il a l'habitude de gérer sa vie de façon autonome, l'indépendant aura vu venir cette période et pourra l'affronter de manière équilibrée. L'indépendant n'est donc pas non plus rémunéré pendant cette période.

Impact sur la SSTIC

Dès que la balance de Roberval n'est plus en équilibre, c'est-à-dire dès qu'il y a plus de consultants en IC qu'en mission, la SSTIC enregistre des pertes. Les critères de calculs du taux d'IC varient selon les SSTIC et le climat économique, mais on peut constater que les modalités de gestion sont globalement similaires partout.

La pression du management sur les commerciaux est extrêmement forte, et puisque le chiffre d'affaire doit absolument être atteint, certains vont jusqu'aux limites de l'honnêteté lorsqu'il s'agit de jouer avec les chiffres : ceux-ci sont majorés vers le haut afin de bien montrer que la SSTIC se porte bien. La situation comptable est donc parfois faussée, le chiffre d'affaire gonflé artificiellement au moyen de fausses « factures à établir » ou autres astuces.

L'inter-contrat et le Business Manager

Impact

Pour le business manager, un fort taux d'IC représente avant tout un chiffre d'affaire en baisse : un consultant qui hier générait des profits devient une charge pour la SSTIC. Le business manager étant jugé sur le nombre de ses consultants actifs, on peut imaginer le genre de pression qu'il subit lorsqu'il y a trop d'IC. De là à dire que le manager ne pense qu'à vendre ses consultants, quel que soit le projet, sans se préoccuper du développement de leur carrière, il n'y a qu'un pas à franchir...

Gestion de l'IC par le manager

Dès qu'il prend connaissance de la date (définitive et non négociable) de fin d'un projet, le bon manager prend soin de préparer la sortie du consultant, c'est-à-dire de lui trouver une nouvelle mission. Il pourra intégrer les nouvelles compétences et l'autonomie acquises par le consultant dans son fichier, afin de le valoriser sur le marché, ce qui permettra à la fois de générer un meilleur chiffre d'affaire, puisque l'expérience augmente la valeur marchande du consultant, et de favoriser le développement professionnel de celui-ci.

Le manager a en tout cas intérêt à trouver rapidement une nouvelle mission pour son consultant, pour qu'une trop longue période d'inactivité n'entraîne pas une baisse de motivation, et, surtout, pour que l'entreprise reste rentable. Idéalement, la nouvelle mission correspond aux aspirations du consultant, mais si celui-ci est resté en IC trop longtemps, le manager aura tendance à lui forcer la main sur la première proposition venue. Il s'agit d'une situation délicate à gérer, parfois conflictuelle, puisqu'il faut garder un équilibre entre les intérêts de la SSTIC et les ambitions du consultant en termes de développement de carrière.

Quoi qu'il en soit, le manager se doit d'anticiper la fin d'une mission, qui hélas n'est pas souvent le cas. Il pourra tenter de transférer le consultant de son *business unit* à un autre de ses collègues, ou de le convaincre de jouer les prolongations chez le client, de rester un peu (si ce dernier le permet) en attendant les jours meilleurs et les missions passionnantes.

Autre solution en temps de crise

Si le climat économique est morose, certains managers n'hésitent pas à offrir gratuitement les services de leurs consultants à leurs clients. Ceci a pour but de préparer le futur, et d'amadouer le client, de lui montrer combien les employés de la SSTIC sont compétents et indispensables, dans l'espoir de les faire engager quand la conjoncture sera meilleure (ce qui n'est jamais garanti, puisque la concurrence est rude). Cela permet, en outre, d'occuper le consultant, et lui fournit l'occasion d'apprendre à connaître le Client et ses besoins futurs, pour éventuellement agir avec rapidité dès le moindre redressement du marché.

La SSTIC peut également envoyer gratuitement des consultants juniors au sein d'une équipe qui travaille sur un projet, afin de le former de manière efficace, encadrée par des consultants plus âgés sur un projet facturé.

L'inter-contrats et le consultant

Impact

L'IC est une période transitoire, durant laquelle le consultant n'est ni en vacances ni en mission, tout en continuant à bénéficier d'un salaire. Comment occupe-t-il ses journées? Généralement il retournera au siège de la SSTIC, où on lui confiera diverses activités administratives (comme la mise à jour de son CV et de son dossier commercial – c'est-à-dire le document contenant les

expériences du consultant, que le manager présente à ses clients). Mais il ne s'agit jamais que d'une accumulation de petites tâches sans but ni à moyen ni à long terme, et même si le consultant peut apprécier cette période plutôt reposante, les journées deviennent finalement un peu longues, et la motivation commence à décliner... La déprime n'est jamais loin quand l'inactivité se prolonge, et nous verrons ci-dessous quelques activités qui peuvent s'effectuer pour pallier au manque de mission, et pour gérer cette période de manière optimale.

Gestion – actions à entreprendre

Anticiper l'IC

Avec prévoyance, le consultant peut anticiper la fin de son contrat et donc signaler sa prochaine disponibilité aux commerciaux, ainsi que ses souhaits concernant les missions futures, afin d'inciter ceux-ci à chercher de nouvelles missions, de préférence dans le domaine qui l'intéresse. Une autre solution serait de prospecter lui-même, de faire jouer son carnet d'adresses, ses amis et ses collègues, son réseau en somme pour trouver un nouveau projet. Il faut être une force vive, une force de proposition, et ne jamais hésiter à s'engager activement, à proposer ses idées. Chacun a sa vision de sa vie professionnelle, autant se prendre en charge car le commercial ne tiendra en compte que sa vision, celle de voir le consultant en mission chez n'importe quel client. Il faut bien savoir discerner l'environnement, pour ensuite venir proposer une solution pour mieux vivre l'IC.

La formation en interne

La période d'IC peut être mise à profit pour améliorer ses compétences. Les formations externes sont généralement financées par les clients, et donc impossibles en IC, mais le consultant

peut arranger des séances de formation en interne avec des consultants seniors qui seraient disponibles, et prêts à partager leur expérience en ce qui concerne tel ou tel aspect technique, telle manière de gérer un projet... Il ne faut pas non plus oublier que l'apprentissage peut se faire en autonomie, avec un esprit débrouillard, avec quelques livres ou autres supports de cours. Il ne faut jamais cesser de se lancer un défi à soi-même pour mieux occuper sa journée.

*« Quelqu'un qui ne progresse pas régresse,
il n'y a pas d'état stationnaire... »*

Les centres de compétences

Dans certaines SSTIC existent ce qu'on appelle des pôles de compétences ou *skill centers*. Il s'agit de rassembler les gens d'un même domaine de compétences pour faire converger leurs idées et expériences acquises lors de missions chez des Clients différents, à travers la réalisation d'un projet, généralement animé par quelques consultants senior en IC (voire parfois pendant qu'ils sont en mission, par passion et volonté de partager leur expérience). Ce genre d'action, qui constitue un bouillonnant laboratoire d'idées, génère une forte activité intellectuelle au sein de la SSTIC, et permet donc au consultant d'enrichir considérablement ses connaissances, et par conséquent celles de la SSTIC. De plus, cela évite de rester inactif et de perdre la main pendant la période d'IC, tout en renvoyant, si le projet est couronné de succès, une image positive et volontariste - celle d'une personne qui ne se laisse pas aller à l'oisiveté et cherche sans cesse à progresser. Le rôle social des *skill centers* est également non négligeable : les consultants travaillent ensemble sur une base volontaire, dans un but commun, avec des méthodes qui impliquent le partage des connaissances et la solidarité. Cette formation spontanée d'équipes leur permet de

mieux se connaître, de nouer des liens souvent forts, et de partager les moments difficiles associés aux périodes d'IC.

Les centres de compétences représentent également un argument commercial pour les managers. Ils constituent une vitrine des activités de la société, soulignent son dynamisme, et lui permettent aussi de se présenter comme très spécialisée dans tel ou tel domaine. Voilà pourquoi les SSTIC n'hésitent généralement pas à soutenir ce genre d'initiative, en fournissant une aide matérielle.

Faire du coaching personnel

Les consultants les plus seniors peuvent réunir les plus juniors et les aider dans leurs orientations de carrière, leurs choix technologiques. De manière générale, des séances de *brainstorming* peuvent s'organiser sur des sujets divers : la vie du consultant, les relations avec les managers, la mobilité, la gestion des missions. L'idée est de discuter afin de trouver des solutions aux problèmes que chacun rencontre, qu'ils soient techniques ou sociaux, complexes ou anodins, cela peut donc concerner le remboursement de notes de frais ou les relations conflictuelles entre collègues...

Être utile

Pourquoi ne pas profiter du temps libre pour se rendre simplement utile ? Il ne faut pas hésiter à prendre des initiatives au sein de la SSTIC, à se rendre au salon, à participer à la rédaction de la newsletter, à discuter avec la secrétaire, à remplacer la standardiste de temps en temps, bref, à donner un coup de main et à se mettre un peu à la place des autres, tout en s'occupant. Cela permet de nous faire connaître et de connaître les autres également. Il m'arrive souvent de distribuer le courrier de chacun en période d'IC.

Rattraper le retard social

Puisqu'il n'y a pas de pression due à la mission, on peut se permettre de se limiter aux 35 heures à la semaine et profiter de l'IC pour nouer ou renforcer des liens sociaux. Ça peut se faire en interne : aller rencontrer les gens des ressources humaines, ceux de la comptabilité, etc. Mais c'est aussi le moment idéal pour se tourner vers l'extérieur : renforcer son réseau, passer plus de temps avec ses amis, se consacrer à sa famille. L'essentiel est toujours de ne pas se laisser abattre et de profiter du temps d'IC pour se reconstruire, de toutes les manières possibles, afin d'en émerger avec fraîcheur et combativité.

Rencontrer, voire éduquer les managers

Il ne faut pas hésiter à travailler directement avec les managers, aller à leur rencontre, se présenter en personne, leur affirmer directement ce qu'on veut comme type de mission, ou simplement parler de soi pour leur donner une idée de sa personnalité. Souvent, ceux-ci ne connaissent les consultants que par leur CV - constitués d'une liste de mots-clés qu'ils mettent en relation avec les offres... La plupart du temps, les managers n'ont aucune connaissance technique et ne comprennent donc pas exactement ce que tout cela représente. Par exemple, pour eux, être familier avec Windows n'est pas la même chose qu'être familier avec Microsoft, comme si parler l'espagnol, le castillan ou la langue de Cervantès représentaient des compétences différentes. Rencontrer les managers leur permet donc d'identifier qui se cache derrière un CV, et cela fera éventuellement sortir le consultant du lot.

Il faut être tenace, ne pas toujours croire aux beaux discours des managers (qui assurent toujours qu'une mission géniale est sur le point d'arriver), leur poser des questions sur les perspectives qui se présentent, l'avancement de leur prospection, le nom

du client qu'il voudra toujours garder confidentiel etc... Le respect et la confiance se gagnent grâce à ce genre de petites actions et de faits concrets.

Ouverture à autre chose que les SSTIC

Être sans mission, pour ceux que le monde des SSTIC ou leur type de missions ne passionne pas, c'est aussi l'opportunité de relancer leur vie dans un autre domaine. On peut se lancer dans une formation, se débrouiller pour « s'auto-former », voire en profiter pour prospecter ailleurs pendant qu'on est encore payé par la SSTIC.

L'inactivité peut être pesante pour ceux qui ont l'habitude de la pression et des journées rythmées par le boulot. Retrouver une autre activité est donc presque essentiel, qu'il s'agisse de se consacrer pleinement à un hobby, d'apprendre une langue, de faire du sport... On notera que la tendance est de consommer et dépenser plus pendant la période d'IC, parce que notre société y pousse, mais surtout parce qu'il y a du temps disponible (tout le contraire des périodes où l'on est en mission, où les magasins ferment déjà au moment où on sort du boulot).

Pendant son IC, Pascal a passé ses journées à faire du chat (IRC : dialogue sur Internet). Il passait son temps sur les sites de rencontres, et s'échangeaient des photos, et ils cumulaient les rendez-vous, ces rencontres qu'on appelle *online dating*. Il a été vite débordé par la maintenance de son nouveau réseau social qu'il a fini par oublier qu'il était là pour travailler et trouver une nouvelle mission. Il s'est fait virer, il avait cette naïveté de croire que le manager lui apporterait sur un plateau sa nouvelle mission. Pascal n'a pas encore compris qu'un manager cherchera toujours à faire culpabiliser le consultant comme si c'était sa faute s'il est en IC, et surtout un manager cherchera toujours à alléger ses charges en se débarrassant des consultants qu'il ne peut pas vendre.

Rester positif

*« Du ciel, de la terre, d'un bout de papier,
d'une forme en passant, d'une toile d'araignée,
on devrait prendre ce qui est bon pour nous où l'on peut le trouver »*
Picasso

L'IC qui se prolonge peut laisser place à la peur de ne plus exister professionnellement. Le consultant peut alors en arriver à accepter n'importe quelle mission, pour ne pas rester inactif, parce qu'il craint une période de vaches maigres, parce qu'il a peur de se faire mettre à la porte. Cette attitude peu valorisante de mercenaire va à l'encontre du développement de carrière que le consultant imaginait, mais souvent, il a le sentiment de ne pas vraiment avoir le choix. Garder une attitude positive dans ces cas-là n'est donc pas évident, mais on a vu combien le dynamisme et la combativité pouvaient faire la différence.

David, un centralien, a eu comme simple mission d'entrer dans une base de données les informations relatives à une certaine activité chez les clients d'une compagnie de télécoms aux Pays-Bas. Jens, un ingénieur en électronique, s'est vu demandé d'effectuer les tests de GPS (système de navigation) dans des voitures pour une grosse boîte allemande. Leurs managers respectifs considéraient cela comme des missions très intéressantes, mais du point de vue des consultants il s'agissait d'une insulte à leurs intelligences. David a démissionné après une semaine pour devenir freelance, et Jens a continué car le marché de l'époque était très peu favorable. Ensuite, il a négocié une autre position plus valorisante. Je suis resté pendant 9 mois à faire de l'IC. Je me suis occupé à organiser des séminaires et des activités de teambuilding pour renforcer la cohésion entre managers et consultants. J'ai également écrit quelques articles pour la newsletter de la SSTIC, et le reste du temps, je dormais jusqu'à midi pour récupérer de mes soirées. Au bout de 9 mois d'IC, j'ai fini par démissionner pour devenir chômeur. Ce n'était pas fameux de ma part.

Gestion d'un projet de vie

Si la prolongation de la période d'IC lui donne l'impression de ne plus maîtriser sa vie, le consultant peut essayer de la gérer comme un projet, dont il serait le chef. Planifier les tâches quotidiennes, se fixer des objectifs, réaliser des suivis, fixer ses *milestones* ou jalons... Cela permet de prendre sa vie en main, de la piloter véritablement, et de s'entraîner à gérer un projet de manière efficace, surtout lorsqu'il s'agit de gérer le projet d'une vie, de sa vie, dont nous seuls pouvons connaître les objectifs à atteindre.

Les questions légales

Présence obligatoire au siège

De manière générale, les droits du consultant en IC sont les mêmes que lorsqu'il était en mission, sauf qu'il a l'obligation de prêter ses heures légales au siège de la SSTIC. Ceci ne pose pas de problème pour les grandes sociétés qui possèdent des infrastructures suffisantes pour accueillir tous les consultants, mais une petite SSTIC ne disposera peut-être pas de locaux nécessaires. Le consultant aura alors la possibilité de travailler chez lui, au risque d'être éventuellement oublié.

Il y aura toujours un manager avec son costume bien taillé qui te demandera où tu étais si tu arrives au siège à 10 heures du matin, un jour où tu n'as rien d'autre à faire que de patienter que ces messieurs te trouvent une mission.

Vacances forcées

Le consultant peut prendre ses vacances pendant son IC, mais ceci n'est pas une obligation, et il peut légalement disposer de ses congés payés quand ça lui convient. Évidemment, prendre des vacances pendant la période d'IC arrange mieux la SSTIC,

puisque de toute façon elle continue à payer le consultant même s'il ne produit rien.

Temps de travail revenu à la normale

Il arrive que certains consultants, dont le volume horaire légal stipulé dans le cadre est de 35 heures par semaine, doivent travailler 40 heures chez le client, suivant les exigences de celui-ci. Ces heures supplémentaires devraient être comptabilisées par les managers. Mais généralement, ceux-ci obligent malgré tout le consultant à prêter toutes ses heures au siège pendant l'IC, et les compensations pour les heures supplémentaires sont rares. Mon conseil aux consultants désavantagés est de poursuivre la compagnie légalement, solution rarement envisagée mais habituellement efficace.

Risque de licenciement

Un consultant peut être démis de ses fonctions sur des critères économiques.

J'ai déjà personnellement entendu des managers dire qu'un long moment d'IC peut être le signe de manque de professionnalisme du consultant, et qu'ils se voient alors obligés de procéder à des licenciements. C'est une question d'opinion... Patrick a reçu une énorme compensation financière lors de son licenciement. Jacques a poursuivi sa SSTIC pour licenciement abusif, et a gagné. Il faut savoir que dans ce cas, les poursuites légales donnent généralement raison aux consultants.

Le danger de l'Inter-contrats

Un trop long moment d'IC peut se transformer en déprime pour le consultant (le manager est également concerné, mais pour lui, il ne s'agira jamais que de cafard comptable). L'inactivité prolongée peut mener à une certaine paranoïa: le consultant

gamberge, a l'impression que tout se ligue contre lui pour l'empêcher de trouver une mission. Plus le temps passe, plus il se sent relégué dans un placard, avec l'impact psychologique destructeur que ça implique.

Lavage de cerveau

Certains managers n'hésitent pas à faire peser toute la responsabilité de l'IC sur le consultant: ils le font culpabiliser en sous-entendant que l'absence de nouvelle mission relève de son incompetence, ils agissent comme si tous les efforts déployés auparavant, toutes les fois où le consultant s'est surpassé au service d'une mission, ne valaient rien. Le tutoiement et la cordialité des débuts disparaissent, et pour un consultant qui ne serait pas habitué aux rudesses du métier, cela peut se transformer en cauchemar. La réalité du management vénal qui ne pense qu'à son chiffre d'affaire est parfois bien cruelle, et peut mener à un travail de sape pernicieux qui a pour but de pousser le consultant à la démission en le faisant sentir comme moins que rien.

Un frein à l'élan de carrière

Une trop longue période d'IC constitue parfois un sérieux obstacle dans le développement d'une carrière. On avait de grandes ambitions, des attentes solides, et une certitude que tout cela pouvait être atteint grâce au dur labeur... Tout se retrouve bloqué à cause d'une absence de mission, totalement indépendante de la volonté du consultant. Et la frustration de ne rien faire peut atteindre son paroxysme.

Accepter la situation

Il faut toujours lutter contre l'impression d'échec et de conserver une attitude positive. Car souvent, on en arrive à accepter la situation, plus ou moins à contrecœur... Mais même

si les perspectives d'avenir ne sont pas des plus joyeuses, il ne faut jamais considérer l'IC comme un échec. Cela casse certainement un élan, mais on a vu combien cette période pouvait être propice au renouvellement, à la construction de soi.

On notera, une fois de plus, que l'apparence est toujours aussi essentielle dans l'univers des SSTIC. Quelles que soient les circonstances, il est important de conserver une attitude de gagneur, de garder le sourire face aux bassesses des managers. La mesquinerie est parfois insupportable, mais il ne faut pas se laisser prendre dans cet engrenage de non-respect, et se laisser aller à des actes désespérés. Garder son calme est une preuve de professionnalisme.

*« Le chagrin, à une certaine dose, prouve beaucoup d'affection,
mais à forte dose, il prouve quelques faiblesses d'esprit »
William Shakespeare*

L'essentiel est donc de conserver un certain équilibre psychologique. L'attente, l'attitude dévalorisante des managers que l'on peut ressentir, l'inactivité forcée, peuvent faire tomber le consultant dans le piège de l'auto-dévalorisation : le doute s'installe, se lever le matin n'a plus aucun sens concret. Évidemment, il y a plus mal loti : le consultant en IC est toujours payé, peut continuer à dépenser et consommer, bénéficie toujours d'une couverture sociale... Mais la spirale négative n'est jamais loin, et les SSTIC ne devraient jamais négliger leurs responsabilités éthiques et humaines.

Vers la démission

Quand la dose de l'IC est un peu forte, quand l'avenir paraît vraiment trop bouché, certains envisagent la démission, mais pour que cela soit vivable, il faut avoir trouvé quelque chose ailleurs. Il est pourtant parfois tentant de tout laisser tomber sans

réfléchir, et en période de crise, les SSTIC sont prompts à offrir des accords de départ, afin de se débarrasser de la charge financière que constitue le consultant en IC. De manière générale, les managers tenteront de se défaire des moins bons d'un point de vue commercial, à savoir ceux dont ils n'arrivent pas à vendre la compétence. Une fois de plus, les compétences réelles sont rarement prises en compte, c'est souvent sur ses aptitudes relationnelles que le consultant sera jugé. Le danger de la démission est alors d'accepter n'importe quoi pour s'en sortir, dans une espèce de fuite aveugle, où l'on réalise bien plus tard son erreur.

Bien préparer sa sortie

Voilà pourquoi il est essentiel de gérer son départ soigneusement, même quand l'ambiance est devenue intolérable. Idéalement, il faut toujours mettre toutes les chances de son côté, prendre le temps de considérer toutes les possibilités, ne pas agir précipitamment, bref, laisser les émotions de côté et préparer sa démission de manière rationnelle. En parler aux seniors, à ses amis, aux professionnels de l'emploi, peuvent aider à se faire une opinion.

Conclusion

L'IC est un moment à gérer avec intelligence, en fonction des circonstances du marché. Cette période peut constituer un tournant, aussi bien vers le haut que vers le bas : elle peut se transformer en déclic vers un nouvel élan, ou être le point de départ d'une chute, d'une descente aux enfers non maîtrisée. Elle représente un moment clé, idéal pour prendre du recul et réfléchir sur ce qu'on a accompli et ce qu'on désire faire. Un peu comme ces pages blanches entre deux chapitres dans un livre, l'IC marque le moment intermédiaire entre la fin d'une mission et le début d'une autre. Mais le nouveau chapitre reste à écrire, et il faut s'attacher

à définir la nouvelle mission, le type de client qu'on souhaite rencontrer, les conditions générales. Une nouvelle donne est donc distribuée. La fin d'une mission marque le début d'une nouvelle vie, qu'il s'agisse de retrouver une mission dans la même SSTIC, dans une autre SSTIC, ou de changer de carrière, de domaine, voire d'envisager, parfois, une embauche permanente chez le client.

CHAPITRE IX

La fin ou le divorce est inévitable

*Quelle est cette promesse que l'on m'a faite
et qu'un Dieu obscur ne tient pas ?
Saint-Exupéry*

Dans tout mariage, il y a divorce, ce n'est qu'une question de temps avant qu'il n'y ait rupture. C'est la même chose en SSTIC, cela ne dure jamais longtemps, on finit par se poser la question si l'on est vraiment fait pour le métier de consultant ou si l'on se sent appartenir à la SSTIC. On dit que la vie est un déséquilibre permanent, et que son essence même est la recherche d'un côté d'une certaine stabilité, et de l'autre un certain développement personnel. En tout cas, la nature humaine semble destinée à toujours être en mouvement : les hommes – tout comme les femmes – dotés d'un minimum d'ambition sont rarement pleinement satisfaits, et cherchent toujours à aller de l'avant comme s'ils sont à la recherche de cette vie qu'ils ont toujours imaginé vivre un jour mais qui tarde à se réaliser. Parfois, on se contente de son boulot du moment, de son conjoint du moment, de son appartement pas génial, parce qu'il faut bien vivre, voire survivre pour certains, en

attendant mieux. Mais se limiter à la stricte survie mène bien souvent à des situations malheureuses, et on sait à quel point il est essentiel pour chacun de trouver sa place, de réaliser ses aspirations profondes.

Mon dernier chapitre tournera, autour de l'éternelle question de la place de chacun dans la vie, et dans l'univers professionnel et surtout des SSTIC en particulier. T'es-tu posé la question si ton emploi constitue-t-il le milieu propice à ton épanouissement? Est-ce que les missions qu'on t'attribue te permettent de concrétiser tes motivations et de développer ton potentiel? Est-ce que cela te permet de réaliser tes objectifs de vie, et, au fond, possèdes-tu un projet de vie? Ou avances-tu dans la vie, à l'aveugle sans vraiment avoir le choix, au gré de ce qu'on t'offre?

Quand tu arrives au boulot, as-tu l'impression d'être chez toi, de te sentir bien? Te sens-tu comme un éternel intrus au sein des réunions de ta SSTIC? Tes motivations tiennent-elles purement de la survie économique et physiologique ou vraiment de l'ambition bien planifiée?

Il n'existe pas de petit guide de l'épanouissement professionnel, ni de manuel de survie en SSTIC. À chaque nouvel arrivant de se débrouiller, de nouer des liens, de prendre sa place. Néanmoins, j'ai eu envie d'écrire ce livre pour donner un aperçu de l'univers des SSTIC, et tenter de répondre à toutes ces questions essentielles, face auxquelles l'être humain se retrouve généralement trop seul. Maintenant, j'ai envie de conclure ce livre en posant à chacun de mes lecteurs des questions dont les réponses sont personnelles et différentes d'une personne à l'autre. Y a-t-il des gens chanceux et d'autres pas?

Se poser les bonnes questions

*« La vie devrait être une aventure audacieuse ou sinon rien »
Helen Keller*

Après avoir évoqué plusieurs caractéristiques propres à l'univers des SSTIC, il est temps, en guise de conclusion, de te demander si ton travail correspond à tes ambitions générales. S'agit-il d'une voie professionnelle en accord avec ton potentiel et tes aspirations? Ou seulement d'un pis-aller, d'un job purement alimentaire, celui qui te permet de te maintenir en vie toi et tes crédits?

Dans l'univers des SSTIC, certains se sentent tout à fait à leur place, là où d'autres ont sans cesse l'impression de marcher au bord d'un précipice. On a montré à quel point le travail de consultant pouvait être dynamique et changeant (certains diront instable et précaire), avec ses missions à plus ou moins long terme, ses inter-contrats dont on ne voit pas toujours la fin, bref, son absence de stabilité. Ce genre de vie peut parfaitement convenir à certains individus, et se transformer en véritable cauchemar pour d'autres. Un mauvais moment dans le monde professionnel, comme un inter-contrat mal vécu ou une mission insupportable, peut se transformer en déprime pure et simple pour le consultant à qui ces règles-là ne conviennent pas : plus que la SSTIC, c'est toute ta vie qui peut te paraître pleine d'insécurité et de déséquilibre...

Il ne faut pas oublier que dans nos sociétés, la part de nos vies consacrée au travail est énorme, et que, logiquement, la satisfaction qu'on retire de celui-ci joue énormément dans le niveau de satisfaction général. On comprendra dès lors qu'il est essentiel de s'épanouir professionnellement, voire même de s'amuser, de se passionner et d'y prendre du plaisir. Si ce n'est pas le cas, si

chaque nouvelle mission est de plus en plus difficile à supporter comme un lourd fardeau, si tu n'en peux plus de devoir jouer la comédie chez le client et de devoir courir après ton manager, c'est toute ta vie qui risque d'en souffrir. On imagine mal à quel point les difficultés au travail peuvent avoir des répercussions importantes, on pense qu'une fois la journée finie, tout ça est mis de côté et oublié, mais j'ai vu beaucoup de consultants se laisser ronger par leur insatisfaction. Le stress, l'usure et la lassitude peuvent même se traduire par des effets physiques : fatigue extrême, problèmes cardiaques, ulcères, désordres intestinaux, problèmes de peaux, ou encore l'alcoolisme. Ajoute à cela une grande fragilité émotionnelle, et tu comprendras que le consultant mal adapté ne tiendra pas longtemps en SSTIC.

Un jour, tu te lèves sans grand enthousiasme et tu te rends compte que la routine a pris le pas sur la motivation. Tu te rases ou tu te maquilles machinalement au moment où d'autres pensent à devenir président, et tu comprends que cet environnement ne te convient plus, que tu as envie de changer de vie. Ça ne vient pas si brusquement, ça commence par des envies de vacances, par des journées passées à envoyer des mails aux copains plutôt que de faire quelque chose de constructif. Tu as l'impression que les missions qu'on te propose sont des insultes à tes compétences et ton intelligence, mais tu n'as pas le choix. Puis un jour, pour un commentaire anodin, tu craques et tu insultes ton manager, à qui tu épargnes le coup de boule plus par pitié que par d'autres considérations plus politiquement correctes. Et résonne vite dans ta tête l'impression d'une SSTIC pourrie qui ruine ta vie, d'un manager que tu ressens de plus en plus comme un mac, de la mission minable chez ce client minable chez qui tu as l'impression de perdre ton temps, et j'en passe et des meilleurs...

Au-delà de la qualité technique du projet, souvent frustrante, on reproche souvent aux SSTIC leur précarité. Le consultant doit aller vers la mission, et les clauses de mobilité et de bonne tenue sont dans tous les contrats. Mais il y a tellement d'exigences de la part du client que, parfois, le code du travail n'est pas respecté. Et on a vu comment les managers pouvaient abuser de leurs consultants, en les forçant à prendre des vacances quand ça les arrange, et en les envoyant sur des missions qui ne correspondent pas aux développements de carrières souhaités par le consultant.

Tout cela peut créer un désamour : comme dans un couple, il ne reste plus que l'habitude ou l'arrangement pratique pour te retenir. Tu as oublié tout ce que l'autre a pu t'apporter de positif, tu ne penses plus qu'à tes factures à payer, ton emprunt, ta voiture, tout ce qui est matériel. Mais un jour, il faudra bien prononcer le divorce. Il faut passer à autre chose comme remplacer la SSTIC par une autre, ou par une perspective vraiment différente.

La reconversion

*« La folie c'est : continuer à faire la même chose
et attendre des résultats différents ».*

A. Einstein

Débuter dans une carrière, tenter une nouvelle vie ailleurs : voilà une perspective qui attire beaucoup de consultants. Certains se lancent dans l'aventure sans grande préparation, comme on se jette dans le vide sans parachute. D'autres prennent le temps de planifier leur départ ou leur reconversion dans d'autres domaines. Quoi qu'il en soit, tous ont envie d'une nouvelle donne, d'une nouvelle redistribution des cartes pour pouvoir commencer un nouveau jeu beaucoup plus plaisant, et si possible gagnant. Dans un choix, on sait toujours ce que l'on perd, mais on ne sait jamais ce que l'on va gagner...

J'ai dans l'idée qu'on est toujours responsable de ce qui nous arrive et que nous ne sommes que la somme de ce qui nous est arrivé. Et aussi, que l'on ne veut pas que quelqu'un dicte notre futur, alors, il faut l'inventer soi-même. Si on ne veut pas vivre de grandes déceptions professionnelles, s'enfermer dans un cycle d'insatisfactions toujours plus aiguës, il vaut mieux donc prendre des initiatives. Plutôt que d'accumuler les mauvaises expériences qui procurent peut-être un salaire, mais aucune joie, il faut avoir le courage de changer. Il n'est jamais trop tard, il y a toujours moyen de sortir de l'impasse : beaucoup de gens repartent à zéro alors qu'ils ont trente, quarante, cinquante ans... Il suffit parfois d'être à l'écoute de soi-même, de reconnaître que les choix précédents n'étaient pas les plus judicieux, et de donner la priorité à son bonheur personnel plutôt que de subir la pression sociale. Malgré ce que beaucoup en pensent, la reconversion n'est pas une montagne impossible à franchir.

Durée de vie en SSTIC

Au début de ta carrière en SSTIC, la reconversion peut te sembler être une perspective fort lointaine. Mais il s'agit bel et bien d'une réalité pour beaucoup de consultants : même s'ils sont titulaires d'un CDI, les salariés ne restent en moyenne pas plus de trois ou quatre ans dans ce genre de sociétés. Le taux de salariés qui quittent l'entreprise chaque année (*turnover*) est un bon indicateur de la qualité de vie au sein de celle-ci : les SSTIC qui ont un *turnover* inférieur à 15 % sont considérées comme attractives.

La tendance de nos sociétés est à la stabilité : en se calquant sur le modèle des générations précédentes, les jeunes veulent un emploi à la sécurité garantie. Ils veulent avoir la vie d'une personne de 45 ans à 25 ans. Ils sont vieux si jeunes. Mais beaucoup ne se rendent pas compte de la réalité du tissu économique, qui rend de plus en plus fragile ce modèle de stabilité.

Cela ne signifie pas qu'il est impossible de faire toute sa carrière au sein d'une SSTIC : certains y trouvent satisfaction et s'y installent. Malgré l'instabilité, il est possible d'y trouver son compte. Mais je pense qu'il est important de rester ouvert à d'autres possibilités, et de ne pas s'enfermer dans un travail qui ne nous conviendrait pas. Certains rêvent leur vie assis dans un canapé, d'autres vivent leurs rêves en prenant des risques. À toi de choisir, il paraît que ceux qui ne risquent rien, risquent tous.

La reconversion vers le client

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles semblent difficiles. »
Sénèque

Parler de reconversion, c'est bien beau, mais il est parfois difficile de déterminer exactement ce qu'on veut, dans quelle direction se diriger... À chacun de définir ce qui ne lui convient pas dans le monde des SSTIC, et de penser sa reconversion en conséquence.

Ceux que le mode de fonctionnement des SSTIC dérange, ceux qui en ont assez d'être prestataires de services, pourront chercher à se faire employer par le client. Cela procure une certaine stabilité que les SSTIC n'offrent pas, tout en restant dans le même univers professionnel : on passe simplement de l'autre côté de la barrière. La sécurité est le plus grand avantage de ce type de reconversion, pour peu qu'on se satisfasse d'une carrière au sein d'une même entreprise, sans grand changement si ce n'est les éventuelles promotions ; passionnant !!! On notera aussi que le consultant désirant se faire embaucher peut se débrouiller pour obtenir une position importante chez le client, assez éloigné du statut de sous-fifre qui colle souvent aux consultants venus de l'extérieur. Il existe donc une importante possibilité de faire évoluer sa carrière.

La reconversion en tant qu'indépendant – freelance

Certains aiment le mode de fonctionnement souple du travail en SSTIC, la diversité des missions, la possibilité de toucher à tout. Ceux-là ne supporteraient pas la routine d'entreprise, ils veulent découvrir de nouveaux environnements, de nouveaux clients, de nouveaux challenges technologiques. Ils aiment être prestataires de services, mais peuvent être lassés de la structure des SSTIC, de voir leur carrière gérée par un manager peu scrupuleux pour qui seul le chiffre d'affaire compte. Ils ont l'impression que la SSTIC et les commerciaux ne font que ralentir et alourdir leur travail, et pensent pouvoir se débrouiller seul : leur carnet d'adresse est assez fourni, leur réseau assez étendu, pour qu'ils puissent trouver des missions sans l'aide d'un manager. Et ces missions leur conviendront probablement mieux que les projets peu motivants que la SSTIC leur propose. Pour eux, l'idéal serait une reconversion en tant qu'indépendant.

C'est une voie osée, mais elle peut se montrer plus facile à suivre qu'on ne l'imagine : il existe beaucoup d'organisations, de sites Internet, pour fournir de l'aide et des conseils à ceux qui veulent se lancer. D'ailleurs, le monde des indépendants n'est pas complètement coupé de celui des SSTIC : celles-ci, tout comme les agences de recrutement, travaillent beaucoup avec les indépendants.

Mais être freelance ou indépendant peut recouvrir une réalité fort nébuleuse, complexe et souvent mal connus des consultants eux-mêmes. Et pourtant, il s'agit ni plus ni moins que de vendre ta matière grise ou ta spécialisation, un peu comme le commercial le faisait à ta place, mais dans l'indépendance totale sauf que cette fois les commissions te reviennent. Ce n'est certes pas dénué d'embûches, mais comme tu fais tout rien que pour toi, les murs ou les barrières, tu les franchis avec ton propre élan et ton enthousiasme. Tu prospecteras pour ta mission, mais tu seras aidé

par des agences, voire des SSTIC qui passent des accords par la suite avec toi. Tu peux te poser des questions par rapport à ton statut social, qui se règle très vite. Tu peux regretter l'absence de protection sociale (couverture chômage, assurance-maladie, retraite) et de la rassurante stabilité propre au salariat. Là aussi, d'ingénieuses solutions sont nées pour pallier ce manque. Ainsi les sociétés de portage salarial t'offrent la possibilité de travailler comme un indépendant tout en conservant le statut de salarié.

Finalement, à côté de ces ennuis matériels existe le problème de la solitude, parfois triste quand tu n'as plus de missions. Mais, jamais à cours de solutions, certains freelances, dont la majorité possède une forte qualité d'entrepreneur, se regroupent en associations à but purement social, histoire de recréer des liens humains et ne pas perdre la motivation. C'est une solution pour contourner ta solitude car les journées paraissent longues sans contrats.

Quoi qu'il en soit, ce mode de travail encore inhabituel semble remporter un succès de plus en plus massif. J'ai d'ailleurs opté pour cette solution, mais à l'étranger, car j'ai l'impression que la France n'est pas assez mûre dans ce domaine, et les entreprises ne sont pas encore habituées contrairement au marché anglophone ou dans le Benelux. L'aventure en solitaire tente un nombre croissant de travailleurs désireux de gérer leur vie professionnelle et leur bagage intellectuel de manière libre, sans devoir rendre des comptes à un patron. Je suis convaincu que dans l'avenir en France, les clients feront appel de préférence au *freelancing* de plus en plus au détriment des Sociétés de Service.

Les clients se déclarent satisfaits de leur choix de freelances en lieu et place des SSTIC, car en plus de leur flexibilité et de leurs meilleurs coûts, les freelances possèdent généralement les compétences les plus pointues, ce qui est le moteur de leurs confiances en eux-mêmes.

Les SSTIC à l'étranger

*La stupidité des gens ne vient pas de leurs intelligences
mais de leur manque de courage...*

Parfois, un consultant a simplement envie d'aller voir ailleurs s'il y est, de quitter la ville où il a vécu depuis trop longtemps, de s'ouvrir à de nouvelles cultures, bref, de voyager. Non seulement, cela va constituer un bel atout sur son CV, mais une expérience à l'étranger permet de satisfaire ses rêves d'ouverture au monde, de découvertes de nouveaux contextes, de nouveaux interlocuteurs, de nouvelles façons de faire qui rompent avec la routine. Sans oublier l'apprentissage d'une langue, qui est à la fois enrichissant et utile pour la suite d'une carrière. Cela permet également aux curieux de plonger au cœur des mentalités d'un pays: par exemple, si en France les réunions avec les clients sont placées sous le signe de la langue de bois et du politiquement correct, il en est tout à fait autrement aux Pays-Bas où chaque interlocuteur va directement au but, sans biaiser ou s'encombrer de formalités inutiles. Des modes de pensée et de fonctionnement différents, voilà qui constitue un véritable océan de fraîcheur pour ceux qui sont las de la France, avec sa fiscalité, sa lourdeur administrative et sa mentalité conservatrice qui freine l'initiative personnelle et la réussite. En France, il paraît qu'il est impossible de s'enrichir avec les 35 heures si jamais ton ambition est de t'enrichir. En France, on murmure qu'il est difficile de gravir les échelons de la société si on n'a pas « les bonnes origines sociales et le bon cursus scolaires. »

Ainsi, tu pourras être surpris de constater qu'à l'étranger, personne ne te demandera une photocopie de tes diplômes. Personne n'accordera de l'importance au fait que tu viens d'une grande école plutôt que d'une université, seuls compteront le savoir-faire et les compétences réelles. En France, tout se joue sur

l'origine (sociale, ethnique, scolaire) et on en est encore à créer des lois sur la discrimination à l'embauche. Dans la plupart des pays anglo-saxons, ce n'est plus nécessaire, tellement l'approche du recrutement est différente.

Puis, certains se disent que, quitte à galérer, autant aller galérer ailleurs qu'en France. Puisque nul n'est prophète en son pays, ils saisissent l'occasion de voyager... Même si la réussite professionnelle n'est jamais totalement garantie, on a tout à y gagner: enrichissement culturel et humain. On apprend de nouvelles langues, on rencontre des gens de différentes cultures, on se rend compte que le monde ne se limite pas aux étroites frontières qu'on connaissait. L'expérience en elle-même ne peut qu'être enrichissante, en permettant de s'ouvrir sur le monde.

Pour commencer, le consultant qui a envie de dépaysement pourra se diriger vers les filiales étrangères des SSTIC françaises. Celles-ci ont un mode de recrutement assez semblable à celui qu'on connaît, avec tous ses désavantages, mais elles sont facilement accessibles et constituent un univers assez familier, un bon tremplin vers d'autres horizons: un passage provisoire, le temps de s'adapter au nouveau pays.

Ceux qui veulent totalement fuir la France pourront directement s'adresser aux clients étrangers. Dans ce cas, leur atout majeur est leur connaissance du français, ce qui n'est pas inutile puisque beaucoup de compagnies étrangères font affaires avec la France ou des pays francophones. À la Commission Européenne ou encore aux Nations Unies, par exemple, on peut être disqualifié d'avance si l'on ne parle pas le français. Si la langue de travail requise est le français, on peut ne pas maîtriser parfaitement la langue du pays dans lequel on s'installe. Ce petit défaut sera de toute façon vite comblé: dans l'immersion au quotidien, on apprend vite.

Ce genre de reconversion paraît souvent inaccessible, mais je suis persuadé qu'il ne s'agit que de barrières mentales. Il ne faut pas avoir peur, rien n'est insurmontable, même pas le problème de langue. Lorsqu'on considère que l'étranger peut offrir de véritables opportunités professionnelles, ou une meilleure qualité de vie, ou encore une fiscalité plus favorable, on se dit que l'effort à fournir est minime par rapport aux avantages dont on peut retirer du changement. Il suffit d'oser.

Cela peut même parfois se passer très bien au-delà de toute attente : certains tombent simplement amoureux de leur nouveau pays, et n'hésitent pas à rompre les amarres pour devenir résident permanent. J'ai déjà rencontré beaucoup de Français qui se sont tellement bien implantés aux Pays-Bas, à Londres ou au Canada, qu'ils rechignent désormais à rejoindre l'Hexagone. Qu'ils soient issus de grandes écoles ou d'universités, leurs parcours professionnel se déroule à merveille dans le pays d'accueil, et ils y ont trouvé la qualité de vie qui leur convient. Toutes leurs vies, tous leurs amis, se trouvent désormais à l'étranger, et non plus en France. De plus, le retour en France et la réintégration professionnelle risquent aussi s'avérer difficiles : un autodidacte ne sera pas reconnu s'il ne possède pas de diplôme, et un manager qui a travaillé à l'étranger n'aura pas eu l'occasion de se créer un réseau en France, le tissu économique français ne lui sera pas familier, il n'aura donc aucune valeur pour une SSTIC.

Quoi qu'il en soit, une aventure à l'étranger constituera toujours un défi à relever, susceptible d'influencer toute une vie.

La reconversion demande une indispensable préparation

Quand les plans sont bien préparés, les circonstances s'y adaptent souvent de manière ahurissante. Une reconversion ne se joue pas au petit bonheur la chance, il s'agit surtout de bien s'y préparer. L'envie de changer d'air est déjà significative, mais il ne

suffit pas d'y penser très fort pour que, soudainement, tout s'arrange. Une nouvelle carrière, un passage du privé au statut d'indépendant, une arrivée chez le client ou même un retour aux études ne s'improvisent pas. Un premier élément important est la définition claire de ce qu'on veut : j'ai vu trop de gens recommencer des études, par exemple une école d'administration genre MBA, en se disant qu'ils seront bien préparés après, et finalement revenir à la case départ. Comme dans toutes les situations délicates, il faut savoir s'entourer, ne pas hésiter à demander conseil, faire jouer son réseau.

Par la suite, une fois qu'on est bien orienté, tout se joue sur la confiance en soi. Une période de reconversion est éminemment délicate en ce domaine : on se demande si on a fait le bon choix, si ce n'est pas trop risqué, bref, on est en proie au doute. Dans un choix, on sait toujours ce que l'on va perdre, et on ne sait jamais ce que l'on va gagner. C'est bien normal, puisque ce genre de changement n'est jamais anodin dans une vie, et s'accompagne souvent d'une remise en question importante, mais il faut veiller à ne pas trop se laisser ronger par le doute, et mettre fin aux questionnements interminables pour adopter une attitude positive et déterminée, sans quoi on n'arrivera à rien. Cela implique aussi de faire le deuil de son activité passée, et de ne pas se laisser aller à la nostalgie : face aux difficultés et aux incertitudes de la reconversion, certains se mettent à regretter leur ancienne SSTIC – qu'ils dénigraient tant jadis.

Évidemment, on n'est jamais assuré que sa nouvelle vie sera meilleure que par le passé, une reconversion est toujours un pari un peu osé sur l'avenir. Mais je suis persuadé que le jeu en vaut la chandelle, et qu'il vaut mieux tenter le coup plutôt que passer sa vie à rêver sans agir. Ceux qui ne font jamais d'erreur sont ceux qui n'ont jamais eu le courage de se lancer dans de nouvelles aventures.

Aujourd'hui, Pier fait un MBA pour faire du Management et de l'administration dans les centres de santé. François a monté sa propre entreprise de logiciel pour les opticiens (WINOPTICS). Jens a monté sa société d'import-export (CROYDON PRINT) à Londres. Mike a monté sa propre entreprise de marketing. Sophie est dans l'aide humanitaire en Afrique. Caroline donne maintenant des cours de français à Shanghaï. Arthur a monté sa propre boîte d'Escorte Girl en Espagne. Stephen est sur le point de créer sa compagnie de voiture de location de Luxe. Tous ont eu en commun le ras-le-bol des SSTIC et ont choisi de réussir leurs vies que de réussir dans la vie selon les conventions en vivant leurs rêves. D'autres ont eu de reconversions plus conventionnelles. Luis Manuel a rangé ses gants de consultant pour devenir commercial, il fait aujourd'hui du développement de business, autrement dit, il est passé de l'autre côté. Matthieu s'est fait recruter sur un CDI par son client. Je suis devenu indépendant. Certains sont toujours dans les SSTIC après presque 10 ans. Jérôme s'est dit qu'il rentrerait chez lui en Bretagne après 2 ou 3 ans au maximum de SSTIC, mais il y est toujours, et il est bien installé à Paris. Gérard et Gwenaëlle travaillent toujours pour la même SSTIC mais sur différentes missions, et ils ont l'air d'apprécier. D'autres, comme Gilles, ont réussi à travaillé pour des SSTIC dans leurs régions d'origine.

CHAPITRE X

Conclusion - La réussite est un modèle tout relatif

*« Death is not the greatest loss in life.
The greatest loss is what dies within us while we live. »
Norman Cousins*

Pour beaucoup de gens, réussir sa vie et réussir dans la vie sont deux choses différentes, souvent incompatibles. L'idéal serait une combinaison des deux : le salaire attractif et la satisfaction sociale, le statut social élevé et le bonheur, le poste de cadre supérieur et l'impression d'épanouissement. Les signes extérieurs de réussite, ceux qui nous sont imposés tout au long de notre vie par nos parents, par nos proches, par la société, correspondent rarement aux aspirations profondes de chacun dans le monde d'aujourd'hui.

Dans notre société actuelle, la réussite se mesure à l'aune du matériel, du visible : une belle maison, une situation enviable, une jolie carte de visite, une femme séduisante, un mari avec beaucoup de pouvoir. La possession, « l'avoir », l'appropriation du maximum est finalement tout ce qui compte, et « l'être » est laissé pour compte. Dans une SSTIC, il faut avant tout plaire aux clients, alors peu importent les concessions qu'on se fait à soi-

même. Ce genre de fonctionnement peut très bien convenir à certains, mais d'autres auront besoin d'authenticité et de cohérence entre leurs choix personnels et professionnels, ce que les SSTIC n'offrent pas toujours. Réussir sa vie, c'est aussi faire les bons choix, pour ne jamais avoir l'impression d'être inutile, vain ou faux. Parce qu'au bout du compte, on se retrouve toujours face à soi-même. Un consultant inutile est un consultant près de la porte de sortie.

Le plus important, c'est donc d'être en paix avec ses propres choix, même s'ils paraissent inattendus ou peu judicieux aux yeux des autres. Il ne tient qu'à toi de définir ce qui te convient, même si la voie que tu choisis consiste à résister au matraquage normatif, selon laquelle seule la réussite financière compte.

*« Two roads diverged in a wood, and I –
I took the one less traveled by, and that has made all the difference... »
Robert Lee Frost*

Les professionnels diront que les facteurs de réussite dans la vie, en travail comme en amour, sont nombreux, et qu'ils vont de l'apparence physique aux aptitudes intellectuelles, en passant par les diplômes obtenus, les talents relationnels, la capacité à s'organiser, et les compétences véritables. Chacun de ces facteurs s'exprime en proportion différente dans chaque être humain, de manière plus ou moins équilibrée. Il est vrai que certains partent avec un handicap, ce qu'on appelle la différence sociale, ou l'injustice sociale. Une bonne fois pour toute, il faut dire que la vie est infiniment injuste, mais cela ne justifie pas le fatalisme. Il ne faut jamais abandonner, il faut s'accrocher à ses rêves, à ses visions. La joie vient toujours après quelque peine disait Aragon.

Un autre élément, que beaucoup considèrent comme essentiel dans la réussite, est la chance, le hasard. Essaie de faire tourner la

conversation autour du thème de la réussite lors d'un dîner, et tu verras qu'il en existe autant de conceptions différentes que de convives. D'ailleurs, je pense qu'il ne faut pas sous-estimer l'intérêt de ce genre de discussion informelle, entre amis : c'est là que naissent souvent les grandes idées, dont on parle d'abord avec légèreté, puis qui font leur bout de chemin et peuvent aboutir à des réalisations concrètes. C'est dans ce contexte-là que m'est venue l'idée d'écrire ce livre. J'espère qu'il aura été utile, qu'il puisse servir de référence à ceux qui se cherchent. Pour moi, réussir ma vie, c'est d'avoir été impliqué, par opposition à indifférent, dans la vie des autres. Réussir ma vie est également vivre chacun de mes rêves, à savoir vivre milles vies ; avoir des métiers différents à chaque fois, vivre dans différents pays à chaque fois, et rencontrer des tas de gens de différentes cultures. Le bonheur pour moi est la somme de tous ces petits plaisirs que je peux accumuler dans la vie.

Certains théoriciens disent qu'il faut raisonner par la fin pour avoir une vision de ce que l'on veut vraiment. Imaginez-vous le jour de votre enterrement, vos amis, vos collègues et la famille sont dans l'église ou dans le crématorium pour venir t'honorer une dernière fois. Et avant que le service ne commence, tu as entre tes mains le programme, et tu réalises que chacun va prononcer ses sentiments, son appréciation sur ta personne. Maintenant, pense à ce que tu aimerais entendre de leurs parts, car ce sera ta vision, celle que tu devrais mettre en place. Tu seras l'architecte en chef de la mise en place d'une stratégie et de son application pour atteindre cette vision, celle qui sera ton futur. Le premier pas est le plus dur, mais une fois sur ta lancée, pour paraphraser l'Alchimiste de Coelho, tu verras alors que tu auras l'impression que l'univers entier conspire pour que tu réalises cette vision.

*« ...Et même s'il faut partir
Changer de terre et de trace
S'il faut chercher dans l'exil
L'empreinte de mon espace
Et même si les tempêtes
Les dieux mauvais, les courants
me feront courber la tête
Plier les genoux sous le vent
J'irai au bout de mes rêves
Tout au bout de mes rêves
Où la raison s'achève
Tout au bout de mes rêves... »*

Jean Jacques Goldman

REMERCIEMENTS

D'abord merci à toutes les Sociétés de Service qui m'ont donné cette chance et cette formidable opportunité d'exercer le métier de consultant. Comme tous les Domiens, les provinciaux, tous débutants, tous fraîchement diplômés, on a tous quitté chacun notre formation initiale, chacun notre ville d'origine, et on est tous venus en Île de France afin de travailler pour les Sociétés de Service. Ce n'est que par la suite qu'on a compris qu'on pouvait prétendre à autres choses ailleurs...

Ensuite, je remercie Les Éditions Bénévent sans le quel cet ouvrage n'aurait jamais été publié.

Enfin, j'aimerais adresser un spécial remerciement à mes amis, mes compagnons de fortunes, ceux qui m'ont toujours offert généreusement leurs supports aussi bien pour ce livre que dans la vie. Je ne remercierais jamais assez Gerard Folio que je considère comme mon psychanalyste attitré, car grâce à ses leçons de morales, je suis toujours parvenu à revenir dans le droit chemin de la vie. Je ne peux pas oublier non plus Jens Johansson pour ses précieux conseils de ne jamais me laisser envahir par les

nombreuses pollutions de la vie. Je suis reconnaissant de la qualité managériale ou commerciale de Luis Manuel Diaz de Téran. Il m'a fait franchir la barrière de grand timide à grand professionnel du paraître. Je remercie Gwénaëlle Aumaître pour les parenthèses et les leçons de courage. Et comment pourrais-je oublier Oscar Rodriguez pour toutes ces discussions profondes qu'on n'a pas encore eues.

Je remercie Pierfederico Biani pour son esprit de compétition, car son envie d'être toujours le premier et son égotisme romantique m'ont poussé à faire des efforts intellectuels dans la vie. Je remercie Matthieu Verstraete pour sa définition du gendre idéal qu'il représente au quotidien. Je n'oublie pas non plus Lorena Amigo et son sens de la relation humaine à sens unique, toujours elle avant les autres, cela me va très bien. Je remercie Alessio Massaro pour sa profonde connaissance de la littérature Sociologique et Biblique. Je n'oublie pas non plus Gilles Moder pour qui le Rugby est la métaphore de la vie. Je remercie Jérôme Drouard pour sa vision unique de la France, qui a ouvert les yeux de l'immigré que je suis.

Je remercie Andry, Aina et Natoly, mes frères et sœur pour le premier apprentissage difficile de la vie avec les autres.

Le mot pour la fin revient à Sophie Patat, qui nous a affranchis des CDI des Sociétés de Service pour connaître autre chose : l'indépendance et la manière de vivre cent vies.

Merci à tous pour l'inspiration, pour le bout de chemin déjà parcouru ensemble, et merci d'avance pour tous les autres bouts de chemin encore à venir, avec ou sans les SSTIC.

Si le style employé est le mien, la substance de ce livre est la vôtre...

BIBLIOGRAPHIE

- Denis Segrestin, *Sociologie d'entreprise*, Armand Colin.
 Patrice Stern et Patricia Tutoy, *Le métier de consultant*, Éditions d'Organisations
 Pierre De Visscher, *La dynamique de groupe d'hier à aujourd'hui*, *Psychologie Sociale*, Presse Universitaire de France
 Philippe Forget et Gilles Polycare, *Le réseau et l'infini, essai d'anthropologie, philosophique et stratégique*, Economica.
 Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people*, Simon & Schuster
 Robin Sieger, *Natural born winners*, Random House
 Nicola Phillips, *The big difference*, Momentum
 Béatrice Henry-Biabaud Clair et Thierry Maroli, *Cadres - Ne vous laissez plus faire*, Dunod
 Janice Walter anderson, Myrma foster – Kuahn, Bruce Converse McKinney, *Communication skills for Surviving conflicts at work*, Hampton Press, Incorporated
 Manuel London, *Career barrier: how people experience, overcome, and avoid failure*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
 Malcolm Gladwell, *The tipping point*, ABACUS
 Andrew J Dubrin, *Human relations for career and personal*

Quelques Sites Internet

Le livre noir du consulting :

http://n0x.org/browse/stuff/le_livre_noir_du_consulting.pdf

SSII – vision 1 : http://dchaffiol.free.fr/info/ssii/art_ssii.htm,

Histoire des SSII : <http://mapage.noos.fr/ahti/C.Bret.pdf>

SSII – vision 2 : <http://www.encyclopedie-enligne.com/s/ss/ssii.html>

Indépendant : <http://www.freelance.com>

Table des Matières

Préface	11
Chapitre I	
Vue simplifiée des SSTIC	19
L'embrouillamini des acronymes	20
Définition générale de la SSTIC	21
Les raisons des recours à une SSTIC plutôt qu'une embauche ...	21
Avantage pour les consultants	22
Le revers de la médaille	23
La fragilité du statut des SSTIC	23
L'articulation des SSTIC - les acteurs principaux	23
Business unit ou département - balance de Roberval	24
Manager : un métier ambigu	25
Consultant	26
Quelque comparaison entre les prestataires de différents services	27
Les autres acteurs	28
Fonctionnement des missions	28
Régie	28
Forfait	28
Freelance ou indépendant	29
Concrètement	30

Chapitre II

Les consultants	.33
Profil	.33
La formation initiale	.34
Quelques attitudes clés	.35
Un peu de littérature	.35
La qualité primordiale: être entrepreneur	.37
La sélection des candidats	.38
Les embauches selon les périodes économiques	.39
L'âge d'or	.39
La période normale	.40
La période de Crise	.40
Diversité Ethnique en SSTIC	.42
Les motivations de chacun ou les chemins de travers	.43
Le hasard	.43
Le discours, l'image, et les pièges de la communication	.43
Le salaire	.45
Embauche sans mission	.45
Les autres avantages	.47
La réorientation	.47
Besoin physiologique et réelle ambition professionnelle	.48
Les formations continues	.49
Le choix d'une SSTIC plutôt qu'une autre	.49
Le fondement du choix	.50

Chapitre III

La qualification de projet	.51
L'importance d'une réunion de qualification	.52
La prospection de mission	.52
La réunion de qualification et la propale	.54
Objectifs de la réunion de qualification pour les différents interlocuteurs	
Pour le client	.55
Pour le manager	.56
Pour le consultant	.57

En pratique: l'art théâtral au service des réunions de qualification	.57
Une vaste pièce de théâtre	.57
La phase de préparation	.58
Les éventuelles difficultés du consultant	.59
Effet Halo – Effet klaxon: Deux effets à connaître	.61
Effet halo	.61
Effet klaxon	.61
Quelques recommandations	.62
Attitude et apparence	.62
La tenue vestimentaire	.62
Les codes et les conventions	.62
La gestion du trac	.63
La respiration	.63
Le langage du corps	.64
Le langage du geste	.65
Le discours du consultant	.66
Compétence interactive	.66
Un langage simple	.68
Quelques méthodes à intégrer pour dynamiser son discours	.69
Quelques arguments à utiliser	.70
Flexibilité	.71
Savoir avouer son ignorance	.71
Différencier l'essentiel de l'accessoire	.72
Le matériel pour une <i>qualif</i>	.73
Analyse d'une mission	.73
L'intérêt d'une mission pour le consultant	.73
Analyser la situation commerciale	.74
La mission est toujours intéressante	.74
Debriefings	.75
Debriefing client	.75
Debriefing manager-consultant	.75
Refuser une mission	.76
Debriefing commercial	.77
La qualif reste un jeu	.77

Chapitre IV	
Aperçu global de la relation	.79
Les managers vus par les consultants	.80
Le sophiste	.81
L'homme pressé	.81
Le charitable	.82
Le vieux singe	.82
L'expert technique	.83
Le commercial trop scolaire	.83
Le maquignon	.83
Les managers vus sur le Net	.84
Les consultants vus par les managers	.85
Le provocateur attaché aux symboles	.85
Le naturaliste	.86
Le réaliste	.86
Le démolisseur	.86
Le tueur de projet	.87
Le médiateur	.87
Le premier de la classe	.88
Le fayot	.88
Le frimeur – celui qui veut être chef	.89
Le petit comique ou le connecteur – le clown du village	.89
Le vagabond	.89
La bonne poire	.90
Le je m'en foutiste	.90
Le guerrier dominateur	.91
L'inévitable collaboration	.92
Réunion de suivi de Project (project review) avec le client	.93
Réunion de fin de projet (End Project Review)	.94
Entretien annuel	.94
Entretien mensuel	.95
Chapitre V	
Les cas classiques	.97
Les effets	.99

Gestion du conflit	.100
Quelques approches de résolution de crises	.102
Le rôle des seniors	.105
Acteurs majeurs économiques	.105
Parrain ou coach de consultants ou consultants juniors	.106
Chapitre VI	
Les réseaux	.107
Les liens communautaires entre les êtres	.107
Le réseau	.108
Caractéristique du réseau dans une SSTIC	.109
Aspect géographique	.110
Intérêt et bienfaits des réseaux	.111
Circulation et échange de l'information	.113
Source de connaissances	.114
Élargissement de son champ de compétences	.115
Miroir de soi : sa place dans l'univers	.116
Les différents types de réseaux	.118
Réseaux à interaction forte – attachement affectif	.119
Réseaux à interaction standard – réseau d'intérêt	.119
Réseaux à interaction faible – le pouvoir des relations faibles	.120
Création de son réseau	.120
La compétence interpersonnelle : savoir plaire et partager	.121
Deux éléments clés : cartes de visite et patience	.122
Les connecteurs	.123
Maintenance de son réseau	.123
Résumé	.124
Chapitre VII	
La réussite dans les SSTI : une vue générale	.125
Être un bon consultant : les caractéristiques	.127
Devenir un bon consultant : une idée et des conditions	.128
Chapitre VIII	
Définition	.131

La durée de l'inter-contrat	132
En période de crise	132
En période normale	133
En période faste: l'âge d'or	133
Différence avec les intérimaires	133
Différence avec les freelances ou indépendants	134
Impact sur la SSTIC	134
L'inter-contrat et le Business Manager	135
Impact	135
Gestion de l'IC par le manager	135
Autre solution en temps de crise	136
L'inter-contrats et le consultant	136
Impact	136
Gestion – actions à entreprendre	136
Anticiper l'IC	136
La formation en interne	136
Les centres de compétences	138
Faire du coaching personnel	139
Être utile	139
Rattraper le retard social	140
Rencontrer, voire éduquer les managers	140
Ouverture à autre chose que les SSTIC	141
Rester positif	142
Gestion d'un projet de vie	143
Les questions légales	143
Présence obligatoire au siège	143
Vacances forcées	143
Temps de travail revenu à la normale	144
Risque de licenciement	144
Le danger de l'Inter-contrats	144
Lavage de cerveau	145
Un frein à l'élán de carrière	145
Accepter la situation	145
Vers la démission	146
Bien préparer sa sortie	147

Conclusion	147
------------	-----

Chapitre IX

La fin ou le divorce est inévitable	149
Se poser les bonnes questions	151
La reconversion	153
Durée de vie en SSTIC	154
La reconversion vers le client	155
La reconversion en tant qu'indépendant - freelance	156
Les SSTIC à l'étranger	158
La reconversion demande une indispensable préparation	160

Chapitre X

Conclusion - La réussite est un modèle tout relatif	163
---	-----

Imprimé en France
ISBN 978-2-7563-0517-2
Dépôt légal : 1^{er} Trimestre 2007